

从此以后,TA就跟你走了

洗脑术

MIND CONTROL

怎样有逻辑地说服他人

高德 / 著



当今世界最高明的思想控制与精神绑架
政治、宗教、信仰给我们的终极启示



江苏文艺出版社
JIANGSU LITERATURE AND ART
PUBLISHING HOUSE



我爱书吧

www.lebook8.com

洗脑术

MIND CONTROL

怎样有逻辑地说服他人

高德 / 著



江苏文艺出版社
JIANGSU LITERATURE AND ART
PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

洗脑术：怎样有逻辑地说服他人 / 高德著. — 南京：江苏文艺出版社，2013.3—
ISBN 978-7-5399-5962-7

I. ①洗… II. ①高… III. ①人际关系学—通俗读物
IV. ①C912.1-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第011258号

书 名	洗脑术：怎样有逻辑地说服他人
著 者	高 德
责任编辑	郝 鹏 孙金荣
策划编辑	一 航
特约编辑	张 磊
文字校对	陈晓丹
装帧设计	主语设计
出版发行	凤凰出版传媒股份有限公司 江苏文艺出版社
出版社地址	南京市中央路165号，邮编：210009
出版社网址	http://www.jswenyi.com
经 销	凤凰出版传媒股份有限公司
印 刷	北京兆成印刷有限责任公司
开 本	700毫米×1000毫米 1/16
印 张	15
字 数	192千字
版 次	2013年3月第1版 2013年4月第5次印刷
标准书号	ISBN 978-7-5399-5962-7
定 价	35.00元

(江苏文艺版图书凡印刷、装订错误可随时向承印厂调换)



MIND-CONTROL



MIND CONTROL

导读

MIND CONTROL



全球最高端隐秘的心理学课程，一次彻底改变你思维逻辑的头脑风暴。讲述当今世界最高明的思想控制与精神绑架，从国家、宗教信仰的层面透析“思维的真相”，白宫智囊团、美国 FBI、全球十大上市公司总裁都在秘密学习！本书涉及心理学、社会学、神经生物学、医学、犯罪学、传播学等多种学科。

一本关于心理操控的百科全书，一本让你统治世界的心理学课程。这是一本注定不会有团购的励志书，因为所有的企业领导都害怕对手以及下属看到这么一本书，作者导师本意也是想他写一部反励志图书，让人了解有关心理操控的真相，拒绝洗脑，但是他在看完他的作品之后发现，近 30 年来，从来没有励志图书能比这本反励志作品励志。相信所有曾经被盲目励志的读者都需要这么一本书。

“洗脑术”起源于苏联心理学家、诺贝尔奖得主巴甫洛夫的一次“动物条件反射”实验。在实验中，给狗吃东西的时候摇铃铛，几次之后，即便没有食物只有铃声，狗也会分泌唾液；后来同样的试验运用在人的身上：让一个小男孩说出数字 4 或只是心里想着 4，就奖励他最喜欢的蛋糕。几

次下来，问他8除以2等于几时，答案还没说出来，口水先流了出来。也就是从理论上来说“条件反射实验”可以重构人的大脑，从而在不施加外表可见的暴行的条件下，可以根本性地改变一个人的思想，使之成为傀儡和无法自控的机器。

“洗脑”分为政治洗脑、经济洗脑和宗教洗脑，洗脑方式有感官剥夺、潜意识植入、催眠术、精神分析、电击、脑前叶白质切除术等。同时“洗脑”又分为不同的几个层次，它像一切事物一样，有低级、中级和高级的差别。这其中，最差的洗脑是用拙劣的手法强迫人们忘记内心认为正确的东西。最高级别的洗脑，是输入让人膜拜的信仰，变为群体的信仰，没有人会拒绝信仰，除非他不明白什么是信仰。

我们知道，历史上的一些民族叛徒，他们并不缺少金钱。这或许是过于宏大的主题，但作为一种佐证十分恰当。有些富人为了什么背叛自己的国家？当我们研究此类案例时发现了一个十分有趣的现象，在“卖主求荣”背叛国家或出走旧主的人当中，对于名利的追求只占少得可怜的一部分原因，“思维”或“信仰”的原因往往占到了很大的一部分。

任何生命个体与国家个体之间，都存着某种思维的类似。换句话说，国家思维正是个体思维的集合体。两者之间，只有洗脑的领域不同，在本质上没有什么两样。就像在我眼里，一名中东恐怖分子的招供和让一名来自俄罗斯的间谍反水并没有什么本质的不同，虽然他们来自不同的文化和国家，与美国人的利益需求有着千差万别，但在审讯技巧和洗脑的流程上，从来不会有重大的差异。

几乎没有人相信，自己正在受到另一些人的心灵控制。这是因为少有人了解潜意识沟通和意象灌输的工作模式，而这正是我们及某些高端洗脑者的拿手好戏！在这个世界上，没有一种意象不是经过催眠的意象。如果你有幸走进客户的大脑，进入他的潜意识，并且详细地浏览到里面那些丰富的内容，你就能看到“思维的真相”。

前记

MIND CONTROL



这本书写给聪明人、笨人和一切希望清醒地了解自己所生活的这个世界的人。

本书并不宣扬工具化的、任何用于不当之途的理论和方法。我们也绝没有此类内容，并向读者保证，我们只是讲出了一些可以让你活得更幸福和更富有意义的方法。

我们只想说，当你明白一些真相以后，你会发现使自己变得强大的光明之途，不再经常察觉自己失去了什么，不再抱怨自己本可做得更好，甚至不再浑浑噩噩。

当然，我们都知道这很难，但需要义无反顾。

人们不可能始终保持警惕。人们很轻易地陷入各种洗脑的环境，在被洗脑之后，人可以变得聪明，也可以更加愚蠢。人们为各种“骗局”付出热情。但我们至少能够做到，当你看到这样一本书时，你会突然发现，这是一本可以让自己变聪明的书。

我们能够去做真正智慧的事情，为你提供一种分析的视角，打开一扇高级智能的窗口。现在，运用它，来让你成为一个明智和理性的人。

谨以此书，向我的人生导师艾伯特·威廉姆斯（Albert Williams）致敬！



引言 秩序和效率的建立 MIND CONTROL

本书的开头,是一些关于“为什么”的问题。我们每天都在思考“为什么”,比如,“为什么邻居总是侵占我的花园,我却只能忍气吞声?”“为什么老板定期就要跟我过不去,偷奸耍滑的同事菲克却总能逃过他的眼睛?”

但是,下面的“为什么”对你而言可能具有更多一点的积极意义,虽然听起来这样的问题离我们稍有些距离。可是,越是对生活发挥着重大作用的议题,就越容易被人们忽视,难道不正是如此吗?

为什么有的公司秩序良好,成长速度快得惊人,有的公司则乱糟糟就像家庭作坊、让人看不到一丁点的希望?

为什么有的人就算不努力做事也能体现很高的效率,占有着更多的资源?有的人就像粮仓里的老鼠,虽不辞劳苦地忙碌却只能活在背离阳光的地方?

为什么国与国、个体与个体之间的对比,也总是这样大同小异?

他们的基础条件都是平等的,可结果的反差却如此之大,秘密在哪里呢?

这是一些很有意义的问题,它们的价值超过了诸如“为什么你把衣服

晾在书房而不是阳台”、“为什么我一迟到就被发现而皮特却总能得到部门主管的宠幸”这样的问题。

很少有人思考上述疑问并找出正确的答案。

总有人跑过来语重心长地告诉你：

“我说伙计，不要胡思乱想，好好干活，车子和房子都会有的。”

“完成上司交代的工作，我们不要去想为什么，这会给我们惹来麻烦！走，跟我去喝一杯！”

“然后呢？”

“回家睡觉！”

这是他们的答案，懒于思考，很快接受现实，并按给定的规则生活并定义幸福。但，真相远非如此。

任何一家公司和整个的产业链，其本质都同“传销”类似，只有上家才能获得较好的利润，处于下面的全部都是提供服务和被压榨的工具。以此类推，下一层级的总是只能得到较低的利润和付出较多的劳动。

这就是现代管理模式的本质，也是人类社会的真相。

据我生活的经验所知，台企、港企、日企、韩企，都是如此。当然全世界的行业和公司都是这样的“结构”——人们较认同“结构”这个词，没有区别。但我觉得不妨用另一个概念来比喻更加贴切一些：规律。

文明的规律就是强者驾驭弱者，智者管理“蠢货”。出现“为什么”的原因，不过是有人在这方面表现出色，而有人则没有做好。

我们并不能否认某些天才的存在，以及种族优越的理论。对此我认为，智力的高低是一种现实，它有一定的存在合理性，但是智力的较量说明不了全部。因为站在最高位置的赢家，有时总是一些智力平平的家伙。他们可能连大学都没有毕业，有些人甚至没有读过中学；还有些掌握权柄的人

则出身于贫民窟，从小便被视作愚蠢的笨蛋，活在人们鄙视的眼神和压抑的氛围中。

但他们在某一天成功地知道了“如何成功”，而不是去跟别人比拼“怎样看起来有更高的智力”。

赢家通过洗脑来建立属于他的可控秩序，然后去控制他的组织效率，利用人们的智慧或体力为他赚钱，提供服务。这不是智力问题，而关乎视野和认识！

“洗脑”又分为不同的几个层次，它像一切事物一样，有低级、中级和高级的差别。这其中，最差的洗脑是强制驱使，有些人使用拙劣的手法强迫人们忘记内心认为正确的东西，接受他所信奉的内容。我们很难相信，一家运用严厉的惩罚制度和让人窒息的工作节奏的公司，会让它的员工真心信服。

如果我要为你列举二战的一些事例，你定会第一时间想到日本与美国的巨大差别，为自由而战和为天皇而战的不同结局告诉我们，将信仰种植在人的心中和冠以国家圣战的名义，产生的效果是完全不同的。

残酷的硫磺岛战役中，一名美军士兵在日记中鼓励自己战胜对死亡的恐惧：“我知道这很难，但我知道它是对的。”相比之下，日本士兵采取死亡冲锋时的矛盾心情，在电影《硫磺岛来信》中表现得淋漓尽致：“我想活，可我不得不去死！”

最高境界的洗脑术则是“使人们自愿奉献一切”。美国蒙大拿州的一位“魅力无上”的神父阿德里安在不久前成为全美新闻节目竞相报道的风云人物，他出名的原因不是做了什么让人铭记的善举，而是锒铛入狱。

听到此消息的人们普遍的反应是“我很惊讶，我不相信！”因为阿德里安深受他的信徒痴情和疯狂的崇拜，他向基督徒细致深入地讲解圣经，

投入地宣扬一切有助于与人同乐的事情。他写了两本关于慈善和扶济弱势群体
群体的书，出席电视讲座，还四处发动募捐。他将全部稿费无一文保留赠
予了几所全美以抠门出名的学校，为了帮助该校吃不起午餐的赤贫学生。
在谈及美国穷人的悲苦生活时，他怆然泪下，赢得了无数富豪的慷慨捐款。

还有许许多多事情，每一件都向人们证明：这是一位大好人，没有比
他更好的人儿了！他是那种你一见到他的尊容就认定“这位是上帝派来普
济众生的天使”的人物。

奥妙并不在圣经里面，而在神父的身上。我们能够注意到，神父的言
行举止让他的信徒们产生了幻觉，从而被控制了大脑和行为。信徒疯狂地
崇拜他，乃至许多号称冷漠无情的社会调查记者也对他的高尚品格和向上
帝终生献身的行为深感钦佩。

几年后，他才“偶然”露出马脚，被一名 FBI 特工在一次例行的信息
核查行动中察觉——这位特工只是稍微细心了一次，像那些在办公室习惯
了偷懒偶尔又专注几个小时的人一样。然后阿德里安被证明有罪，利用“正
面形象”的掩护参与了多起毒品交易。

更让人吃惊的真相是，他竟然还是蒙大拿州最大的国外入美卖淫女
郎的“供应商”。他建立的信徒俱乐部，其实是物色漂亮女人的平台之一。
在长达七年的时间内，有超过三百名女信徒中招，在迷信和奉主的感恩中
献出了自己的肉体——而且是免费的。

“圣女”们每一次经过教堂仁慈的双手向商人们奉献肉体，他都从中
抽取了“客户”五百美元的佣金。

直到多年后，当人们谈及这场罪恶时，许多信徒还极力否认这是事实。
有人大声对自己的父母、兄弟姐妹强调：“这是一起诽谤和陷害！他是好人，
我从未见过他这样善良和拥有仁慈德行的人！”

这种难以置信的过程和结局，当然是我们要避免的。同时它也是本书要谈到的：你将深刻了解这一切“骗局”是如何顺理成章地发生在我们身边的——这包括许多不为人知的事情，也许里面有平素你我均信以为真的“真理”，它们为何被我称为骗局，以及它们披着的圣洁面纱的背后，到底藏着哪些让人意乱神迷的真相？

所有的洗脑术——今天我们谈到的及未踏入的禁区，都涉及到了三种人与人之间最基本的沟通概念：读心、管理和控制。让人为己所用，让人相信一个信仰，从而去让人们贯彻你的理念。

“输入信仰，并让他们成为教徒。”艾伯特对我说，“这就是最高级别的洗脑，没有人会拒绝信仰，除非你没让他明白什么是信仰。人从生下来开始，就始终努力实现这一目标，只有找到信仰，人生才圆满。因此，最好的管理手段从来都不是强制性的驭人之术，而是关于激发行动力、凝聚力和忠诚意识的互动过程。”

我可以告诉你，洗脑是所有被调查公司不愿意承认，却是真实地存在着的公司潜规则。它不仅普遍存在，而且无孔不入。

我们在多年前就已进行了一次全面的调查，在没有对员工采取系统“洗脑”培训的美国本土公司，有超过两千份的调查问卷显示，这些公司中的员工普遍存在跳槽倾向，其中：11%的员工承认正在通过各种渠道寻找更适合自己的工作；80%的员工表示在有更好的机会的情况下，自己会考虑跳槽到公司理念成熟的公司；35%的员工认为现有工作的发展潜力不大；48%的员工对现有工作缺乏安全感；63%的员工无法答出公司的核心理念，其中32%的员工表示自己的公司没有企业文化；28%的员工对自己目前的工作满意或基本满意。

同时，我们在全球各地的访问都显示，跨国公司高级经理人和人力资

源专家均看重“公司理念传承”的积极意义，而本土成长型公司领导者则开始认为：建立适合自己公司的核心理念并对员工进行彻底的公司文化教育势在必行。

任何管理的目的都是建立与维护某种秩序。这当然是一门古老的实践学科，从雇佣开始，管理就出现了。当某一项生意有利可图，而一个人的力量又无法顾全时，他就会雇人替自己干活，让别人来补充自己的某些能力，比如体力、技能、时间、注意力等方面。

雇员必须服从于一个大脑，他的行为要体现雇主的意志。为了方便控制，高效率地将这些事情做好，实现自己的利益，雇主要保证他们不会与自己同床异梦，因此就有了洗脑的必要。人们总是会有自己的思维，在很多地方会与老板的想法不一致，即使面对同一个问题，要做出同一个选择，他们与自己上司的理解也可能各不相同，其行为也会产生差异。

此时而言，管理就是“洗脑”，抹掉这些差异，让他们顺从于同一种思维，去执行同一种选择，就像设计好的程序。

在多年的高端咨询和培训中我发现，许多部门 Boss 很喜欢把自己扮演成组织里的“英雄”或者“专家”，经常冲锋陷阵在市场的第一线，销售或解决技术问题。他们凡事亲力亲为，鞠躬尽瘁，给一群“白痴”手下做让人仰视的榜样，然后自以为这就是最好的管理，是在给组织创造价值并培养接班人。其实大错特错，这只会降低组织秩序，并让自己成为事实上的行动者，而不是管理者。

“这只说明了一个问题，你养了一群废物，你没有能耐让他们变得及格，而不是你自己很棒，你让人崇拜！后一种情况只是你的妄想，你自我感觉良好，可事实上那些笨蛋手下已经准备背叛你了，因为跟着你混看不到任何出头的机会！”

秩序是创造价值的基础，并不单单靠管理者本人。一名好的管理者，他应该关心怎样提供一个富有秩序的平台，然后去保证效率，充分发挥每一名成员的能力。他应调动全体员工一起来创造价值。

这才是管理的目的。了解这一点对于高位者尤为重要！每名成功的管理者都深知建立秩序与保证效率的关键意义，无论任何组织，追求的最高目标都是当它要求一个成员去做事时，他一定会绝对服从命令，并且马上行动。

恰恰这一点，是现实中我们最难以做到的。

很多时候，员工对于老板的命令，都没有绝对服从。他们阳奉阴违，拖拖拉拉，或者偷工减料，用虚假的数据来欺骗你。如果你逼得太厉害，他们就会反抗，制造足够的“正义”理由来声讨你的“不义”。

原因很简单，人都有惰性，没有足够的推动力，你无法令别人主动和积极地为你工作。就连人与人的感情也是如此，没有决定性的理由，异性通常不会对你献出真心；假若无法控制灵魂，就连你每天体验到的恩爱有时也充满了水分。

俄州一名妇女便对我说：“谈起丈夫，那个肥头大耳的傻瓜，我只想到一个苦闷的问题：何时我才能正大光明地离开他？”

但当我单独接触她的丈夫时，了解到的“事实”却是另一种：“我们十几年来恩爱有加，她是尽职的厨娘，也是在床上万分卖力的妻子。我们的生活融洽极了，就像合二为一；我们彼此理解，互相支持。吵架？哦，我们上一次发生分歧，已经是七八年前的事儿了！”

当你自以为对自己的生活尽在掌握时，你可以看看这对俄州夫妇离奇而又真实的心声。是什么总让人们理想的婚姻生活像墙一样倒塌？因为人们无法学会像阿德里安一样走进对方心灵的技巧。

就像我们在 FBI 的审讯工作中所追求并展现的效率一样，假如你无法读懂“罪犯”的大脑，并给他输入一些关键的命令，你就不能得到招供。除此之外，员工培训，男人和女人，人类的情感，这个世界上的任何一种“人”的关系，在本质都是完全相同的。控制心灵，然后收获你的奇思妙想——那些关于秩序和效率的部分。

格兰德

2012 年 7 月 23 日 午后 华盛顿



MIND CONTROL

目录

前记 001

引言 秩序和效率的建立 / 002

第一章 赢家不会告诉你的事情 / 001

第二章 苹果的滋味 / 023

第三章 引爆心理情绪 / 057

第四章 你应该如何掩盖真相? / 077

第五章 宗教式洗脑 / 105

第六章 “让人无条件相信你”的说服力 / 123

说服别人，从建立信任开始 / 123

建立信任的三大要素 / 124

1. 建立信任的三大要素 / 124

2. 建立信任的三大要素 / 124

3. 建立信任的三大要素 / 124

第七章 印象洗脑和品牌营销 / 137

“第一眼”效应 / 139

相信我就等于选择了成功：成为导师 / 141

名声、金钱和权力 / 143

如何培养无法抗拒的个人魅力？ / 145

第八章 距离和神秘感 / 153

绝不打扰的时段 / 155

“我是谁？我的朋友？” / 155

保持神秘感 / 160

高素质的对话 / 162

些不可缺少的坏习惯 / 165

10%：这是你能透露的部分 / 169

第九章 对无关紧要的人：巧用利益的引诱 / 171

“我这么做是因为有好处！” / 173

人的欲望从何而来？ / 180

王阳明：残忍无情的加减法 / 182

王阳明的心之趣 / 192

透明的帘子 / 197

第十章 任何人都可以拥有的危险魔力 / 201

面对这个世界，你有三种选择 / 203

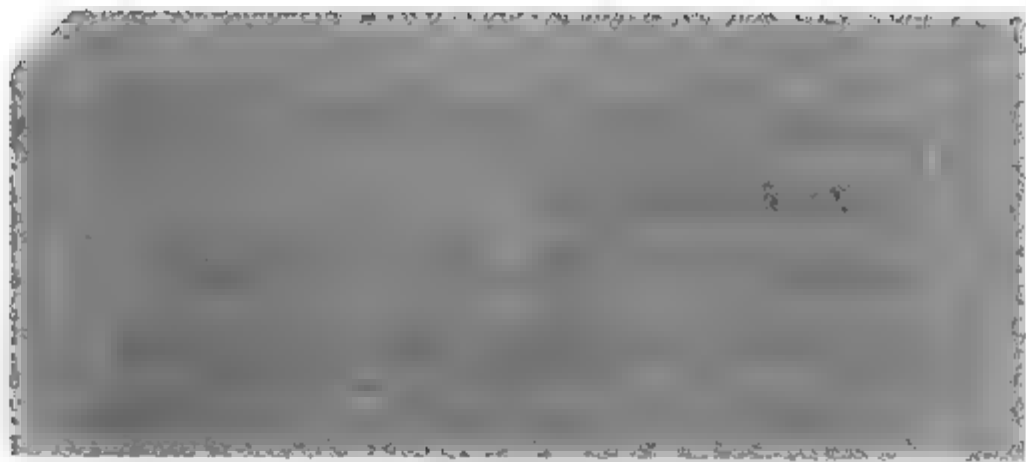
1. 诱惑的技巧，而不是盯着目标 / 206

戴上面具：仁义的面具 / 209

王阳明的心之利和管理策略 / 212

王阳明的心之大就... / 217

小测试 你是否是最受各大公司欢迎的经理人？ / 217



赢家不会告诉你的事情

赢家六条基本法则

- ★做他们都不知道的事，用他们都不懂的方式，这永远是一条总的方针。
- ★清醒地认识世界，有意识地体验今天，精确地判断未来，然后正确而聪明地行动。
- ★成为名人？不，成为创造“知名度”的人！
- ★永不满足，前提是避开“给大众设计的陷阱”。
- ★目标并不重要，最关键的方法，这是最大的区别。输家只有目标，没有方法。
- ★明智地对待财富，将它作为工具而不是梦想。

赢家怎样控制世界？

在许多时候，人们都会觉得，胜利就在眼前了，再踏出一步就可摘到香甜的果实，让自己的美好计划梦圆成真。

“我只是缺少了那么一点东西才导致失败的！”

接下来，他们的反应一定是这样的。人们先是因梦想而激动，再奋斗着期待，最后又由于泡沫的破裂而伤心失落，乃至萌发诗意般的感慨。

“人生不如意事十之八九”，多源于这些不可测的因素？

但是，我将告诉你一些完全不同的答案。

我和戈瑞·金有着七年的友谊。他曾经是高盛公司的市场投机团队的一员，在分析和引导市场情绪及利用股民的心理方面，是当之无愧的专家。他长年住在夏威夷，并不轻易到美国内地，是一位充满神秘色彩的投行人物。他既操纵股民，也设计众多上市公司的命运。

从 FBI 离职后，我与戈瑞有过一次深谈。在夏威夷的玛卡普吾海滩，我们谈到了投行制胜的秘密以及全世界的超级富豪们最擅长玩弄的把戏——他们怎样从大众的口袋赢得了如此之多的财富，而且还要继续赢下去？

随后，我们准备一起完成一次“书写之旅”。这些“秘密”如同藏在

浩瀚史书背后的统治法则一样，值得把它们讲述出来。

即，赢家是怎样控制这个世界的？

戈瑞对我说：“在我打探股民心声和调查人们对于一支股票的好恶时，我更感兴趣的不是他们是否准备购买、抛售或长年持有哪一类型股票，而是他们为什么会产生这样的想法，背后的驱动力是什么？”

另一些拥有相同本质的问题是：“为什么拥有优秀素质的人是如此之多，但成功地挤过独木桥的人却少得可怜呢？”

我们观察每一个行业，都会看到这一幕。希望是如此之大，但成功者却又如此之少！显而易见，一定是有些人做了什么，而有些人却没有去做。

我们采访了 20 名全美各行业的总裁或高级管理者，其中包括摩根大通、高盛、通用电气公司、摩托罗拉以及苹果公司的高阶重要人士，他们提供了许多听起来十分美妙的概念，比如态度、执行、观察力、信念，还有管理体系。

戈瑞说：“人们的态度不同，往往决定了结果的差异。股民难以做到理性地判断得失，因此经常被结果绑架，从而逆推改变了自己的态度。这是股民被投行操纵的根本原因，当一些人的大脑被庄家控制时，他们就成了无怨无悔地敞开自己钱袋的后工业社会的最底层的组成部分。”

可以从中脱颖而出的人都拥有强大的意志力，他们深刻地认识到，按照教科书、经验和权威的指导去强化自己的执行力，往往会得出相反的结果。保证自己成功的工具并不是执行力，而是明智的态度、冷静的判断和别具一格的思维。

成功的企业需要员工具有强大的执行力，他们通过洗脑追求前一过程的实现，再运用“洗脑的结果”去强化新一轮的洗脑，形成一种良性循环的内部环境。什么样的员工才有较强的执行力，如何才能运用良好的洗脑之术提升员工的执行力呢？

对此，高德公司将大展身手。我们通常会为他们提供四到六种各具特

色的方案，以保证这一进程的顺利完成。

比如，我告诉他们的人事部门，执行力强的人具备一些非常突出的特征，这很好判断，一个合格的人事主管和员工培训部门，可以通过几个简单的问题就能发现这些特征的良莠，进而为他们打分，以分数的高低来组成一个数据库，进而将执行力的数值立体化地展示在管理者面前。

但是，如果人们都能在这些方面拿到满分，那么世界上还有穷人吗？很显然，即便最高分也只能达到 90 左右。

“如果一个人没有达到 60 分，大概不能提拔他当主管；若他连 40 分都不到，那么成为一个称职员工的资格都不够；只有 20 分，干脆就赶快让他离开。”

这就是成功者的秘密——不论他是个人还是一家优秀的组织，在凝聚群体智慧上都有自己独特而有效的规则。

他不是善人，但一定披着恩慈的面纱；他冷酷无情？这并不重要，没有人关心他的老板心里到底在怎么想。他们只关注自己的银行存款或价值观是否得到了实现——成功与失败的决定性因素，不过是你有没有为“你的人”准备一间“梦想的温室”。

把你看到的人变成“你的人”，让更多的人想成为“你的人”，这就是优秀领导者的魅力。或许我们可以更常态化一些，就像你在自恋时所想象与渴望的：所有的女人都渴望我成为她们的丈夫，而我却坐怀不乱、居中自如。

没有谁可以控制整个世界，但问题不在于这能否做到，而是有多少人正这么痴心妄想。你能在地球上发现多少这样的人，就意味着有多少人可以在某种特定“法术”的催眠下，聚集在你的手下替你实现一个又一个不可能完成的任务。

因此，当我们为全美几百家高端公司提供“员工洗脑”培训时，第一个课题就是怎样整理和提升组织成员的“个人执行力”。要完成不同的任务，

人们需要不同的具体能力。但如何挑选是重中之重。

通用电气公司的前任 CEO 杰克·韦尔奇的观点是：“通用公司最为痛恨官僚主义，这会让我们看上去就像行动迟缓却目标庞大的怪兽，什么都做不了！我们要杜绝将资源浪费在行政体系上的做法，摒弃所有仅有美丽外壳的计划与预算。”

毫无疑问，韦尔奇是那个时代最为卓越的“洗脑者”之一，他将妨碍执行的一些官僚主义的做法以及徒具外表的空壳子统统摒弃，建立了一个高效的行政平台，使整个通用公司释放出了充满活力的激情。韦尔奇历经了一种坏体制的层层曲折，他深知人性的弱点，能够洞察哪些地方的执行遭到了无所事事的敷衍。通过深刻的变革，全新的通用诞生了，他获得了“中子弹杰克”和“美国最强硬管理者”的称誉。

一家成功公司的体现，不在于它装修精美的大楼和囤积了多少出色的成员，而是它对于自身理念和决策的贯彻力度。

这一切的根源就在于，组织的秩序和效率总是需要合适的人才来保证。你要得到高效的执行力，就要去任用那些会执行的人。这么一个简单的道理，却有超过上百万的中层管理者并不知道，他们驱羊做虎，并且乐此不疲。

违反“成功理论”的智力游戏

1. 过去和现在，所有的成功理论都是骗人的。
2. 如果遇到你想不通的理论，请参照第一条。

就如同我对戴尔·卡耐基的定义一样：“他是一名出色的励志骗子。他所做的一切，不过是让多数人变得更傻瓜和摧残智能，走上一条错误的道路。这是一场智力游戏的组成部分，是一个重要的环节。”

励志专家们卖力地煽动人们像富人呼吁的那样去做，向往财富，努力

晋升，并按“规则”行事，还警告你缺乏一些听起来无比美好的品质。

但是，当你真的做起来时，在错了很久以后才能发现这条路线实在是“似是而非”。你浪费无数时间，还可能耗支不菲财力，得到的却是恍然一梦的结局。

我可以分析一些重要的励志观点，来逐一替你揭穿这些大行其道的“励志骗局”。它们隐藏很深，但一直留有马尾。它们的逻辑漏洞是这么明显，以至于人们根本不会留心解开问题的“密码本”就在自己的脚下。

●“成功可以复制”这绝对是一句人类有史以来最为经典的骗人话，见话。

巴菲特的成功是可以复制的吗？

默多克的新闻帝国是能依照模仿进行粘贴的吗？

还有乔布斯，你是否认为苹果公司的崛起理念已被你了然于胸，然后热情冲动？

No！我们在数万起富豪起家史的研究案例中，没有发现一个人是依靠复制别人的模式而获得成功的。即使有，也是财经记者在被窝编织出来的科幻故事——从没有在这个地球上真实地发生过，也不会如此简单，只用几万字的传记报告就能解开他们成功的真正秘密。

学习冒险家的结果只能是充当炮灰，因为你虽拥有他的雄心万丈，却造不起那艘足以远航万里的坚固的帆船；即便你得到了这一切，当你航行到一半时，你才发现自己缺少一个指南针，更重要的是当风浪袭来时，你没有他的好运气。

赌徒在成功后向人们讲述经验时，他首先掩饰自己“抽了老千”的见不得光的行为。他不会告诉你庄家是他的同谋，而只会激情四射地鼓励你像他一样勇敢地坐到牌桌前。

“去吧，孩子！我要告诉你的只有两个字，勇气！拿出你的勇气来，赶走你内心的恐惧！”

随后你就赢了？

不，就像我在赌城的下水道见到的那些尸体。通常，这里才是天真的炮灰最后的归宿。

“先学会遵守这里的规则吧，贝里诺！为公司创造价值，十年以后你就像我一样了！你会在家乡小镇买一栋大房子，在澳洲置办一所带私人花园的别墅，并且享有公司的带薪公费旅游假期。”

高盛公司的高级职员贝里诺听到他的头儿在背后如是教训他。他听从了上司的教诲，于是十年后他仍然坐在这里，苦思什么是可以让自己赢的规则。他只能原地踏步，却自以为已经明白世间真理。

它们都是洗脑的一种方式，让穷人变得更穷，让有志于成功的人，变得更加听话。你不会看到一位通过接受这些观点而变得成功的人——那些在演讲中告诉你他是这样成功的家伙，在说谎时眼睛都不会眨一下。

让自己具备发现的能力

看似最伟大的理论，往往都是最能骗人的手段。

当权威者指点你该往南走时，我建议你首先分析一下向北走的可行性。

当你向成功者虚心请教时，你一般只会得到一些从3岁到90岁，从乞丐到乔布斯都会告诉你的答案。这些答案励志无比，让你心情激荡，却都是高级废话。你知道这些都是真理，但实行起来百无一用，而且他们也绝没有这么做过。

通常，他们只是告诉你一些自欺欺人的方法。你按他说的去做绝无危害，但也很难成功。他们当然是无心害你的，但也不想心甘情愿地看着你飞黄腾达。

更多的情况是，成功者有时也没有办法清醒地反观自我，领悟到他到底“为什么成功”。

成功的要诀是什么？他也不知道！

一只狗熊在舞台上表演，它的技术纯熟，不时玩出惊险的动作。它是一只训练有素的狗熊，不是吗？多数人都能想到，但你一定要看到的问题是：为什么表演的是狗熊，而收钱的却是驯兽师呢？

成为“善舞的狗熊”是一个悲剧的目标（人们正在这么做，拼命地涌向狗熊舞蹈学校，争取一个在舞台上表演的机会），因此你不能盲目地相信老师的话。教育的宗旨是为驯兽师培养越来越多的狗熊，这里不是驯兽师学校，而是狗熊表演培训班。

如果你想在竞争中获胜，你就必须拥有比别人超前的智慧。这些智慧很难从励志名言中学到，也不会在成功者的讲座中真实地阐述出来。

你需要让自己具备发现的能力，但你更应懂得谨慎的反思。

人的特点决定了抵抗洗脑的能力

相当长的时期内，我们对于人类的基因都有深入而独特的研究。我们设立了一个由 5 人构成的课题组，结合某些具体的案例进行延伸性质的分析。

黑色人种为何散漫，漠视规则，难以形成高度的组织和纪律性？

白人基因有哪些与众不同的优点，又有哪些明显弱于东亚黄色人种的缺陷，从而导致了基督教文明与儒家文明截然不同的区别？

诸如此类，我们还研究“不同基因的人种面对联邦特工审讯时的行为模式”，以决定采取什么审讯手段进行“招供洗脑”。在对恐怖分子和黑手党成员的审讯中，课题组的研究成果起到了决定性的作用，这让我们总结出了一些宝贵的数据，并且拿到高德公司的培训应用中，从中找到了很多可以广泛推广的管理经验。

当然，在可见的现实世界中，大部分人——我是指并不对此领域感兴趣的人们，他们依然不知道自己的基因到底会不会有什么问题，有时我自

己也在工作之外的时间对此缺乏感知，降服于身体的本能，并不关心大脑内的“基因武器”。

胖人没有察觉到自己的体内拥有贪吃的基因，他们每天都十分苦恼，渴望变得再瘦一些，但或许从另一个角度来看，是因为拥有这种基因的人在缺乏食物的状况下，相比那些瘦子可以得到更强的生存能力。

为什么有的人会恐高呢？答案同样很奇妙，因为不恐高的人在高处摔下来致死的几率就大，他们的基因遗传下来的概率也就越小。

每一件事物和每一种现象，都有它背后的独特原因。

回到洗脑的角度，基因在很大程度上对一个人的抗洗脑能力有致命影响。相比而言，华人总是很难被洗脑，他们既依赖权威，同时又不相信权力，也从不迷信鬼神的力量，并对任何单一和极端的“信仰”敬而远之。因此，宗教难以在华人社会发展壮大。西方人相信上帝的作用，并虔诚地崇拜上帝——尽管越来越多的人知道上帝并不存在；但在华人社会，无神论自古以来就是主流思想，“我为何将命运交付给不存在的神？这真是太荒谬了！”人们这样想。于是中国人创造了一种“圣化人格”，诸如孔子，将他作为人间偶像而不是将天堂上不可一见的神物当作自己人生的榜样。

不过，随着互联网的出现和新思潮的传入速度增快，华人社会也出现了大量的特殊案例，这在2005年以后表现得极为明显。几年前，我在美国看到了国内关于“范跑跑”的新闻后十分吃惊，因为“扭曲变形”的“自由主义”对他的洗脑是如此彻底，他连什么是真正的自由都没有读懂，就已失去思考和坚守善良的能力。于是我很悲观地预测，或许再过几十年，全世界都不会再有老师甘心在灾难来临时去为学生挡住倒塌的砖墙。

因为在自私主义的洗脑之下，每个人都会渐渐地沾染上“抢先逃命”的基因，抛弃掉高贵而又无私的责任心。

什么样的人拥有最强的抵抗洗脑的基因呢？

我们为何需要想到这个问题？

每当我跟别人讨论这个话题时，对方就格外警惕：“嘿，格兰德，你是不是想洗我的脑壳？”瞧，他们在抵抗洗脑，因为他们是高德公司培训项目的参与者。

当人们明白了如何人为地从精神层面去提高人的激素能力的时候，他就同时拥有了抵抗洗脑的想法。但与此同时，理性思维并不推翻他对于洗脑的认可。“这是必要的，因为这能解决许多问题，比如维持秩序和增强凝聚力！”

关键是改变人们的认识，当你产生这样的需求时，你就会认同洗脑。但是，我认为核心问题是保持主观看法的权利。不论你去购物，还是参与公司的管理，你都面临抵抗洗脑或去给别人洗脑的选择。重要的是我提供给你的上述原则。

在我经历过的上万起 FBI 的审讯案例和企业员工的培训成果中，所有的被洗脑的例子，都无一例外地让人感到沮丧。因为人的抵抗力是如此虚弱，在特定的情境下，总会有一些因素突破人的精神防线，或者麻痹人的防守注意力，将“病毒种子”种植进去。

然后，所有的事情将变得不受控制。确切地说，人的大脑将自主认同其后的一切变化。

财富为何只流向特定的群体

财富的增加就像从山顶滚落下来的雪球。它当然有分崩离析的可能，假如碰到了路障——比如树桩或石头，雪球将骤然解体，但如果一切顺利，它就越来越大，最后巨大得像一栋坚固持久的大房子。

富人懂得如何将“雪球”安全地滚下，怎样选择干净的路上，并让人们为他清除路上的石块，斩掉那些障碍。穷人则只会无谓地非理性冒险，一厢情愿地认为：“如果我像他那样滚下去，也会一夜暴富。”

这个世界关于财富的真实秘密是：金钱总是在底层群体的手中进进出

出，而永远在上层少数人的口袋里永久驻扎。

当不同的雪球从山顶滚下时，还有一些基本的条件。比如有两个雪球，它们一大一小。大雪球的体积大，相同的速度可以滚动更大的面积；而小雪球的体积小，所以相同的速度滚动的面积也小。这是起跑条件的差距，假设一块地上的积雪是一定的，那么大雪球就可以变得非常大，因为它不断地增加面积，吸走了绝大多数的积雪；而小雪球能够吸走的雪就非常少了。

最后你就发现，在它们到达终点时，两个雪球的体积的相差会变得更大。前者是富人或者可以称之为懂得如何吸金的人，后者就是穷人——包括即便拥有一座金山也会让他败掉的人。

这就是富人与穷人的“雪球效应”。在经济学中，这经常被称为“报酬递增率”的规律。换句话讲，我们也可以称之为“马太效应”，当这种条件的不同越来越多并变得普遍时，富人就会越来越富，而穷人则越来越穷。

我们从中总结出的规律就是，富人有时并不是赢在规则上，而是赢在了你不注意的起跑线上。当你在遗憾自己中间犯了哪些错误时，其实结局在起跑之前就已经注定了。在起跑之前，注定可以成功的人懂得一些至关重要的智慧：

1. 他们不相信任何已经成功的人，从不迷信和追随某种经验。他们只信任自己，紧紧抓住能够看到的东西，并预测未来的趋势。失败者恰恰相反，他们喜欢沿着前辈的脚步向前走，以为这样能降低失败的概率；他们随意相信任何人，只将眼睛盯着空洞的未来，从而丧失掉身边本来能够决定他命运的机遇。

2. 从不制定宏观计划，而是注重于沿着趋势去推动事情。就像乔布斯那样做的，没有人可以规划未来，只要做好每一天并把握住可以预见的阶段就可以了。每天都在做计划的人一定是个失败者，正因为一无所有，所

以才不停地计划。

3. 他们深知金钱的用途，在滚雪球的过程中，懂得集中力量、聚成一团和重点使用的价值，不会将钱分散开来，而是能够抓住孤注一掷的时机。另一些人则相反，钱在他们眼里没有得到善用，因此就像雪片一样碎开，根本凝聚不成一个向心力很强的雪团。

阶层分化背后的秘密

对于社会阶层的分类，即便是人们众所周知的金字塔结构——社会精英大方地告诉你的，它通常也是这样的：

底层是大多数普通人（劳动者）；中间为管理者（精英）；上层为少数领导人物（统治者）。

在我看来，这个阶层结构还可以细分为四个层级。最上层和最下层的构成是不变的，他们是洗脑的两个组成部分，一个是洗脑源，另一个则是洗脑的受体阶层。中间的精英阶层则主要由两种层级组成，一个是中产，他们凭借拥有的知识和为上层打工赚取到了不菲财富，同时他们也是被洗脑者；另一个则是“传教士”阶层，他们负责洗脑。这些人也经常是隐形的，你几乎分不清他们的职能，但他们却真实存在于信息传播和管理培训的每一个环节中。

“我该怎样站在塔尖？”这是低一层的人共同的问题，每天所思所想，所作所为，就是为了让自已更上一步，摆脱现在的艰辛生活。

“你该怎样爬上塔尖？”这是“传教士”正在告诉你的问题，他们会制造大量有组织的信息对底层的普通人进行洗脑，让你相信按照某种方式，你能“赢得一切”，前提是遵守他制定的秩序，实现他所要求的某些目标。

真正的秘密从来不是大众在生活中讨论到的，而是深埋在塔基之下。

赢家从来不会主动告诉你这些，但我知道他们的真实想法。

多年来，我和戈瑞·金通过高德公司进行了几十万例一线的翔实调查，然后我们在《纽约时报》公布了我们的一个结论。与市场上的“狗血”理论恰恰相反，我们的答案会让你大惊失色，并且随之恍然大悟。

我们认为，人类文明的体系构成，从来都不是公平的，这决定了人与人之间的不公平。人们当然都知道这一点，但少有人出来更加深刻地面对，揭开一些公认的谎言。假如你希望了解诸如“我应该如何变得优秀”之类的功利问题，你就开始了被洗脑的第一步。但是相反，如果你能从这种赢家提前为你设定的思维中跳出来，重点去想“怎样让自己变得聪明并且看清事情的另一面”——很少有人会这样去做，你就能真正理解本书要讲的东西，并从中学会让自己更加清醒和懂得如何去做的必要性及方法。

从古至今，人类社会一直都是一个金字塔体系。从上到下，随着人数的增加，掌握的财富和智慧却成倍地减少。

越是通向底层之人，他们的人数越多，其智慧也就越倾向于无知。

越是通向顶层之人，他们的人数越少，也就越倾向于有知，并且工作轻松，享受着人类文明的成果。

无知总是受控于有知，而有知永远统治着无知。即便人类早就明白并且对此不满，也不会在可见的未来对这一点做出任何卓有成效的改变。

在金字塔结构中，或者说在今天的社会，在任何人那里，信息都是发达的。然而，“是否真实”却不一定，它取决于你所处的阶层，以及信息的来源、目的和你的判断力。

最直接的洗脑手段是暴力，但最有效的手段则是国家教育、媒体宣传和洗脑。

你会想到不同阶层人数的多寡，以及阶层间的层层压迫，但其实这个社会阶层分化和金字塔结构向我们反映出来的秘密还有很多。你只需对自己的闲余时间稍加利用，就能轻松地发现和理解这些东西。

其中，最重要的是如何维持这个结构的稳定和永远不变。这一问题从人类的产生开始，一直持续到现在，它是人类社会进化的核心话题，每一次社会变革，其本质都是围绕这一话题展开的“财富重新分配和结构重新稳定”的运动。

如果你不明白，你就相信了“虚假的正义”，就极易成为这些运动的马前卒和铺就垫脚石的炮灰。

在行动上，皇帝制定种种刑罚，高位者严惩那些试图背叛和造反的人。

在思想上，精英阶层帮助高位者统一民众的思想，告诉人们怎么做才是符合于道德和利于“个人功名”的。他们共同努力，让民众自觉地向这个方向发展。整部人类历史的发展背后，这一洗脑原则始终被牢固地贯彻下来，每一种文明都是如此，这就是世界各地的优秀文化思想全部诞生在公元前，之后就一直裹足不前的原因。

因为随着社会阶层的分化、贵贱的分离和身份地位角色的逐渐稳固，以及建立这种阶层分化基础上的金字塔结构的产生和稳定，新的足以颠覆这一结构的思想将不再被允许产生了。

这一稳定的结构决定了，一个人只有站得高才能看得远，与他是否足够努力并没有必然的关系。

处于底层的人经常被上层放出的烟雾所遮住视线，他们看不清云层之上的塔尖，以为自己看到的便是整个社会。就像一家公司的员工所面临的处境是一样的，他们高谈阔论，忧世愤俗，自以为真理在手：“如果按我说的去做，公司会有这么多问题吗？”但真相经常是相反的，他们议论的东西，前提源于他们所能看见的狭窄天空。

因此，正确与否的判断标准，并非是否依据真理而行，而是有没有建立在事实基础之上。人们最大的弱点是，经常拘泥于自己和他人的行为是否符合“真理”，却忽视了对于“事实”的审查。

这表明，在金字塔结构对于社会无孔不入的影响下，遵循内在的规律

来看，勤劳也不一定致富，时间未必可以换来金钱。有的人越加勤劳，他的生活也就越加贫穷，以至于人们替他斥骂上帝的不公，但真实原因却是如此的简单：他不过是被放到了一个注定要为他人创造财富的分工环节上，与上帝的私心毫无关联。

那些站在金字塔中上层的人，利用自己得天独厚的优势，就可以利用真实的信息来完成财富的巨大飞跃。他们以财富和人脉作为联姻的嫁妆，深入结合，巩固联盟，互相有条件提供绝佳的创意，进行成功的资本运作，然后在一夜之间就成为亿万富翁。

但是，站在底层的人缺乏这些雄厚的条件和必要因素。所以如果效仿他们，也去这么做，就可能被错误的信息误导，被无形的陷阱捕获，就算他拥有同样的决心、才华和意志力，也只能走向命运的反方向：

他越努力，生活就越悲惨！

从复杂到简单需要的时间

有一次，我对国内来美国融资的一位毕业于清华大学的高才生说：“成功其实很简单，一点都不复杂。只要你抓住了一条根本原则，你不需要多长的时间，就能站在赢家阵营。”

关注简单的原理，绕过复杂的过程。就像过桥一样，你看到这座桥是一条直线还是曲线，然后计算：“我走过去需要迈多少步，耗费多长时间？”结果出来以后，这就是你过桥付出的代价。但更多人可能将焦点放到了另一些事情上。比如：

这座桥有许多扶手，大约上百个，我要扶着它们，不然会摔下去。

桥下有深约十几米的河水，河流湍急，我摔下去怎么办？

河里面还有石头，我能看到这些带着尖利棱角的石头，假若我摔下去，它们就会把我杀死！

我可能有恐高症，走到一半，如果走不下去了，我怎样退回来呢？

这些可能都是问题，而且是复杂的问题。没错，它们都是真实存在的，但当你想到这些信息时，你就抛开了最本质的逻辑，陷入了极容易动摇和被人改变的逻辑通道中。如果这时有人过来劝你：“嘿，听我的，这座桥危险太多了，我们一起绕过去吧，我听说距离此地十里的地方，有一座宽大安全的桥，你是否愿意跟着我一起去呢？”

你这时很容易听从他的劝说，成了他的帮手，一起去尝试另一种可能性。在这期间，你就浪费了更多的时间，付出了许多无谓的代价。而且到最后，你仍然需要过桥，仍会面临这些问题。

当然，这时更可能发生的事情，是许多“生意人”过来向你兜售他们的产品：

“年轻人，买人身保险吗？这份保证可以让你没有后顾之忧，从桥上摔下去，你将获得赔付。住院期间的费用将由我们公司提供，即便你不幸遇难，你的家人也能获得一笔不菲的钱财。”

“购买救生衣吗？你看，我们这款救生衣有多么出色，它能让你体验与众不同的在水中逃生的功能！”

.....

你将“过桥”看得复杂时，就会有无穷无尽的复杂的事情找上门来，它让你变得不再清醒，成为这个商业世界中被洗脑的一员。你会按照强者为你设定的规则生活，遵从从一个听从于“工业化设计”的轨道，像一个机器零件一样，偏离那个简单直接的方向。

艾伯特·威廉姆斯是我在美国的人生导师，我们对此讨论了许多例子，将全世界的超级名人（他们多是伟大公司的领导者）放到我们的电脑中，把他们的故事剥离出来，客观地分析他们的成功理论，控制企业的模式，以及他们赢取人心的招数。

演讲家在半小时的过程中如何简化程序，在最短的时间内获得听众的共鸣？

你知道马云是如何利用五分钟就说服他的手下吗？

你想清楚地了解华尔街的知名公司是怎样让它的员工相信“资本是神圣而非罪恶”的工具吗？

我们从中找到了“简单”的力量，正是一个人能够洞悉最有力的规则，发现最核心的秘密，然后迅速出手，心无杂念地抓住它，坚决地执行，才可以完成令多数人仰望的“伟业”。

人们面临的最大问题，往往是我们自己，而不是问题的本身！我知道，每个人都想尽快改变自己的生活状态，就像向我请教问题的这位来自国内的清华高才生，他充满了理想和雄心壮志，他斗志昂扬，但他的方向是错误的。

要想优化生活，距离成功更近，首先就要改变你的想法！

专注于提升自己的生活，而不是去过量入为出的日子。前者是最简单的指导原则，它将永远有效；后者是复杂的实用主义逻辑，它会让你变得不堪重负，并从此变得平庸。

我的建议是：永远不要像“一无所有的人”那样思考、看待问题，或者采取贫穷的行动。

如果你是我的员工，我会不断提醒你：“你怎么对待自己，这个世界就会怎么对待你！”

赢家的简单法则：

·在改变规则之前，请遵循规则。但重要的是前者。

·不要重复任何一件事情，即便它是必要的。

主动地搜集信息，尽可能取得一手的信息，而不是转经他人。

○简练，直接，并且要命中要害。

○寻找结盟而不是敌对的方式。

获得解决问题的方案，而不是只看到问题是什么。

追求至高的权限，控制过程，对结果表现出你的宽容。

做一个善于谈判的人，和每个人都保持互相理解的心态，但这是手段，而不是目的。

·假如一开始就看到了方案，自动跨越所有步骤。

认识到这些法则是至关重要的，但如果你只是认识到却没有相应的行动，最终你仍然会输掉自己的生活。

什么人才可以赢？

你往往可以看到，那些能够赢到最后的人，都是你眼中的“傻瓜”。他们与你所认知的世俗生活格格不入，做着在你眼里“纯属多此一举和让人嘲笑”的事情。

但是，恰恰是他赢了，而你输了。

我有位美国的邻居，他是一位六十多岁的白人老头，从东部的一家小镇搬过来，在我位于洛杉矶的独栋住宅旁边已住了四年多的时间。他曾经对我说：“格兰德，你知道吗，我跟盖茨家族做了十几年的邻居，那时候我觉得他简直就是一个白痴，他在大学表现得就像一个不学无术的怪物。于是，我就去找他的母亲，我希望说服她，让盖茨变得合乎人们的期望。是的，我们都对他寄予厚望，但他当时看起来，几乎没有做过一件让我觉

得愉快的事情。”

从小就“格格不入”的比尔和在三岁时就成为人们眼中的神童的你，哪一个更具有赢家的潜质呢？

一个会让人感到遗憾的事实是，前者成功的可能性要远远大于后者，因为只有这样的人才可以赢。这并非确定无疑的真理，但过去的历史和经验会告诉你，我的结论是正确的。

赢家的几大标准：

● 思维和认识

只有用赢家的思维方式去做事，你才能成为赢家；以输家的角色每日抱怨，你就只能陷在输家的思维泥潭中，就算看清了方向，也无法集中全部的精力去踏出正确的第一步。

赢家拥有“正确的思考技能”，当面对一个问题时，在如何思考的第一步，他们就已经走在了前面。

正确的思考技能，就是正确的制定决策和解决问题的能力。

他们不但在思维上领先，而且还是现实生活中进行全方位投资的强者，特别是在性格当中，他们具备耐心、恒心和勇不言败的精神。与之相反的是，我看到更多的人，他们没有精气神，不敢竞争，也羞于展示才华，这样的人永远都不能成为生活的强者。

差距就在这些最简单的地方体现出来，并且决定着后面复杂的动态发展。

问题是，你愿意学习谁？你希望自己拥有怎样的视野和思维，如何了解前人，并去明白事物的真相？

要想把握自己的命运，就得首先完成思维上的进化！

就像巴菲特在股市上所能做到的一个简单的思维：“当人们贪婪时，我会恐惧；当人们恐惧时，你却开始贪婪。”战胜大众的盲从，就摆脱了世俗思维的限制，跳出了泥潭，从而能够在一个令你保持清醒的高度，从容

地看清事物背后的真正规律。

●眼光和判断的原则

我们不必做到精确地预测未来，但一定需要掌握正确的分析原则，拥有高远的眼光和良好的视野。

巴菲特在熟知的机会出现时，果断地投下重注。结果是他赢了。朱先生有次在股票市场依样画葫芦，投入两千万元买了他认为“自信会赢的机会”，结果损失惨重。

区别在什么地方？

人们进行判断的原则经常带有浓厚的主观倾向，什么样的机会是尽可能接近正确的？人们往往输在这一点。科学地分析和把握事物的规律，从而做出与众不同、避开危险陷阱的预测，这样的思维模式很重要。

赢家的眼光通常具有安全边际，他们在爬上山顶之前，都会确保不跌入深渊。就像投资，如果你买入一样东西时，能够懂得，即使未来的结果不尽如人意，那么你也不会永久性地损失自己的投入，至少这种可能性是很小的，那么你就学会了聪明地进行判断的原则，跳出了思维的羊群。

●行动与你的不同

赢家从来都不会抱怨，他们的心态超棒，也从来不做无意义的事。

为什么人们总要抱怨呢？这是我总结的输家的重要特征之一。他们就算成功了，也对于过程中的某些不如意耿耿于怀，不能忘记。他们痛恨别人的不忠，嫉妒其他人的“完美”，也因某些细节的不完善而使心胸变得扭曲。这样的人很难长久地成功，也无法赢得更多人的爱戴。

原因也许只是，大多数人只能看到生命中的缺憾与不完美的一面。但是少数赢家却能从不完美的事物中找到关键的美点，并且一定能发现把这些美好无限扩大的办法。

你静下心来看看自己的生活，就会发现，几乎没有什么不能是抱怨的对象，工作的繁忙、生活的忙碌、薪水的微薄、天气的变化等等，任何一

种因素都成为了自己抱怨的话题。在中下层职员聊天中，有 50% 以上的内容都是在抱怨，他们喜欢在喋喋不休的抱怨中发泄自己的不满，在永无休止的抱怨中实现自我的优越。

如果你还在愤恨于生活的不公，请你先总结一下自己的生活，那些你所厌恶的种种问题，譬如身边人无休止的抱怨等等，同样存在于你自己的身上。

当“不公”出现时，赢家会采取行动消除它们的负面影响，而其他人却只会用嘴巴发泄他们的不满。这就是行动的不同，导致了人们命运的最终差异。

● 财富是什么？

不同的人对于财富的认识有着巨大的悬殊，赢家将名利作为工具，不是追求。他们将财富的利用上升到战略的层面。这样的人即使再贫穷，也不会被金钱俘获。他们可以付出全部的财富去作为一项完美计划的赌注。

失去财富对他们来说，只是再一次成功的开始。

与其说成功者控制了财富，不如说他们在制定赚取财富的游戏规则。掌握规则的人是最大的赢家，他们可以轻而易举地赢得暂时失去的东西。而将财富作为唯一目标的人，则只能被动地服从于规则，无论如何努力，都不可能超过前者取得的成就。

第 2 章

02

CHAPTER

苹果的滋味

“画苹果”定律

- ★当一个人对某件事情抱有百分之一力的相信，它就会变成事实。你要做的，就是达成这一点。
- ★给予理性的梦想，这很重要。如果一个人在最冷静的时刻，仍然坚信这是真的，你给他的梦想就成功了。
- ★任何行为和思维，通过不断的重复，都会得到加强，并最终成为本能。
- ★每件事情都有联系，把它们联系起来，就成了一张符合逻辑的大网。
- ★先满足需求，再去引导需求，最后实现共同需求。
- ★为他设计一个目标，不如给他提供一个舞台。
- ★不要过早给予满足，不要实现全部满足。下一阶段最好的永远在下一阶段！
- ★学会做宏观决策，在需要你替他们做决定的时候。不要告诉别人怎么走，你只要指明方向。

“在这儿我可以赢得全部！”

我们首先会谈到企业的洗脑。本质而言，管理者对员工洗脑的方法有成千上万种，包括各种培训、理念灌输和制度引导，但是殊途同归，最好的办法仍然只有一种：打造一个让人深度信任的平台和环境。在你这儿他可以赢，让他对此深信不疑。

我们可以为你列举世界范围内人人都想进入的十大机构，它们都有一个共同点：就是人们觉得在这里就能赢得所有，实现他的人生梦想。

你也许希望这个排名中有你的公司，但我要遗憾地告诉你，无论你的公司能否进入这个排名，对于一名受雇用者来说，其实这都是一件谈不上什么“愉悦”的事情。

世界范围内的最佳雇主排名（2011年）：

1. 谷歌（Google）
2. 苹果（Apple）
3. 沃尔特·迪斯尼（Walt Disney Company）
4. 通用电气（General Electric）
5. 美国宇航局（NASA）

6. 摩根大通 (J.P. Morgan)
7. 耐克 (Nike)
8. 普华永道 (Price Water House Coopers)
9. 高盛 (Goldman Sachs)
10. 宝马公司 (BMW)

最受欢迎的公司？

上个月，高德公司的“就业调查”小组向我提交了一份报告：美国今年的大学毕业生梦想进入的公司得票最高者是谷歌。我丝毫不惊讶这个结果的出现，因为在去年的调查中，我们就发现了谷歌所具备而其他公司无法赶超的优势，他们能将自己的工作环境打扮成一种“如沐春风”的家的感觉，然后让一名最普通的职员也能在这里找到“我是主人”的成就感。

对于一家商业公司来说，做到这些非常困难，但是谷歌却轻松地做到了。

调查小组访问了近6万名美国的毕业生，要求他们在毕业之际说出心目中的“理想”雇主。最后得到的这个前十的排名，显示了在刚毕业的学生看来全世界最具有吸引力且最有发展前景的各个雇主，当然它们都是美国公司。

其中，谷歌是如此深受广大学生的喜爱，真正地成为了最受欢迎的公司。而仅仅六年前，谷歌还不在这个行列之内。这无疑说明了它的巨大成功，我看到的，是谷歌公司在自身的品牌营销和员工环境创造中的犀利与一针见血。但是如此多的大学生把它列为心仪公司之后，谷歌的排名直飘榜首。自那以后，每年在各个专业的学生最向往的公司评选中，它不是第一就是第二。

调查小组的带头人、我的副总裁卡米尔 (Camille) 分析说：“他们认为自己与众不同，因此必须进入一家与众不同的公司。谷歌成功地做到了让

人们相信，这里就是全世界最与众不同的地方。”

当然还有另一种情况，一个最受欢迎的地方或者一个最有魅力的人，他通常会如何体现某种无法拒绝的吸引力呢？温顺的公司教徒与高绩效的组织叛逆者，老板更喜欢哪一个呢？“洗脑”可以洗去旧的行为模式，同时也带来新的价值标准和评价体系。

“事实上，”卡米尔说，“两者之间有一个共同的本质，那就是必须让人们觉得可以在你这里做些和改变一些事情，让他们有志于此，想有所作为。”

与我打交道的几千家公司的管理者无不希望自己的公司成为一个“最好的苹果”，但是，当我们探讨类似谷歌这种做法的可行性时，他们却大多选择了摇头。

成为一家最好的公司，需要付出什么样的代价呢？这才是人们主要关注的问题。

展现公司的内在实质

谷歌（Google）的员工有着几乎是世界上最好的工作环境。他们的工位巨大，环境优美，不但拥有宽大的休息室和完备的游乐场，还有着不逊色于任何一家健身中心的健身房、瑜伽室。

听起来，好像不是一个上班赚钱的地方，而是娱乐中心？

当然，还有更“离谱”的，我亲眼见到它的员工牵着一只狗去上班，在上班时间就可以预约按摩，准时享受到周到的服务。如果他想品尝一下五星级酒店大厨的手艺，这个心愿在公司内部就能得到满足。

这是表面的一些惊人的信息，已足够击倒那些意志不坚定、虚荣心旺盛的人们，挤破脑袋也要到这里来上班，成为谷歌的一员。

不过，谷歌更深的内涵是什么呢？如果她是一个女人，前面已经展示了自己优美性感的曲线，现在，就是你了解她内在气质的时候。打动全世界的优秀人才，只有身体曲线是远远不够的，当然要将这家公司独特的实

质表达出来，才能制作一碗色香味俱全的“迷魂汤”。

1. 这里的条件是最好的，时间也是最自由的。良好的氛围会让你更加舒适地工作，记住，你必须贡献给你全部的才华，因为你已经身处全世界最伟大的办公环境之中。这样的环境有多迷人？有人在网上憧憬地说：“能到那里工作，每月给我 3000 元就可以了。”

2. 谷歌不会选择为了良好的环境才来到这里的人，它告诉你，你必须热爱工作，并且理解谷歌的文化。因此，谷歌的品牌是自由和创造性，并把这一点通过品牌营销传播到全世界，这是洗脑流程中最重要的一个部分。

3. 谷歌为每一位员工都提供了 20% 可以自主支配的时间。这恰好属于整个公司的创新模式的一个重要环节，当工程师拥有这些可支配时间以后，蕴藏在他的头脑中的创意就会层出不穷地“奔涌”出来，员工的价值将得到最大的体现，很多让谷歌引以为豪的产品——为公司带来利润的产品，就这样创造了出来。

让员工甘愿献身

早在两年前就有人问我：“格兰德，苹果公司的精神和设计理念是什么？”这当然不是他的目的，因为他是一家美国公司的培训管理人员。

他的问题其实是：如何才能让员工甘愿“献身”？

苹果公司的案例被我们重点推荐给客户，如果你想给大众画苹果，何不研究一下乔布斯是怎么做的呢？

抛开乔布斯先生的偏执的创新文化不谈——其本质上便是苹果公司的企业文化的内核代表，“完美主义”的清晰映像，使得苹果公司成为了“时尚与技术”爱好者和设计者所追求的极致乐园。

乔布斯具备一种病态的品质，他的控制狂一般的表现，让苹果公司每当有重要产品即将宣告完成时，整个团队都会退回最本源的思考，并习惯

性地将产品推倒重来。而在对人才的使用上，乔布斯也极力地强调“精”和“简”，他曾经创立并且管理的 Pixar 公司倡导的便是没有“B 团队”，没有第二个选项，也没有备份人才。在这里，必须是最聪明的漫画家、作家和技术人员，人人都必须付出最佳的努力。

乔布斯说：“质量比数量更加重要。”

苹果公司在他的带领下，相信并实践着一个团队理念：由顶尖的人才所组成的一个小团队可以运转巨大的轮盘，公司拥有较少的这样的顶尖团队就够了。

同时，苹果提供了三种精神（三种颜色的苹果）：

● 海盗精神

苹果公司向世人宣告它的信条：“进行自己的发明创造，不要在乎别人怎么说，一个人可以改变世界。”

在创办初期，乔布斯曾经在公司的楼顶悬挂了一面巨大的海盗旗，然后骄傲地宣称：“我就是与众不同。”

是的，身怀理想和信仰的年轻人，追求“与众不同”的精英分子和愿意为此奋斗终生的人才都将目光投向了苹果公司。“海盗精神”的确立，吸引了一大批拥有颠覆和创造思维的年轻精英。

乔布斯说：“这里欢迎领跑者和探索者。”因此，他们互相敞开了怀抱。还有比这更直白有效的招聘广告吗？

● 创新精神

在一家好的公司，创新当然无处无时不在，但苹果更甚。从产品外形、软件的平台、应用程序、新品发布，甚至小到店面的包装，任何一个细节都在向你讲述两个字：创新。

苹果公司的产品也是如此。之前我一度疑惑，我的员工为何痴迷于苹果手机的魅力，但是当我看到了它的产品设计之后，才知道没有多少人能拒绝它所提供的这种创新风格。

如果你能在自己的部门创造这样一种文化，还有人质疑你是这里当之无愧的老大吗？没有谁愿意拒绝创新的环境，除非他对生活消极悲观，将自己隔绝于世界之外。否则，一个能够提供创新精神的地方或组织，一定可以俘获他的心灵。

●用户体验至上

着重于用户的体验，极端追求一种偏执般的标准，使苹果公司迅速赢得了全世界的粉丝。苹果产品的每一代面市，都源于它对于用户体验的改进，比如重量、速度和视觉等。在我们谈到苹果公司的产品时，如果你马上想到了高端、大气、时尚、先进等字眼，说明你已经被它洗脑了。

你认可了它的“用户体验至上”，也就成为了它的忠实支持者。这只是我要告诉你的一部分事实，因为苹果公司的培训员工心甘情愿地表达他们的一个强烈的愿望：薪水微薄也不要紧，只要让我进入苹果公司工作！

许多人因为得到了在苹果公司工作的机会而激动得热泪盈眶，他们来到实体店开始自己工作的第一步时，公司的培训专员会经常对他们说：“我们不是在卖一件产品，而是在丰富人们的生活。”

类似的理念深植于员工的脑海之中，让他们觉得自己的工作不仅仅是卖产品和修产品而已，而是有更高远的目标。如果你开门见山地问我苹果公司有什么秘诀让员工死心塌地的话，那么我可以明确告诉你：抬高员工的价值，这是永远奏效的培训洗脑术。

如果人们觉得自己是在完成一个崇高的目标的话，那么他自己赚的钱是多还是少，其重要性就会大大降低。他们不但努力地工作，也不会做出任何影响公司形象和声誉的事情。

梦想的细胞

我们可以看看著名的 LG 公司在给员工培训时的口号集锦：

“有强烈的成功动机！”

“成功者主动出击！”

“要成功不要借口，有借口就难成功！”

“过去不等于未来！”

“没有失败，只有暂时停止成功！”

“成功者愿意做别人不愿做的事情！”

“任何成功者都是靠投资他的脑袋赚钱！”

“成功者拥有一流的态度、能力和技巧！”

“成功的态度决定一切！”

瞧这些激动人心的口号，在这里你能赢得人生的一切，那么你将如同飞蛾扑火般奋不顾身，拼死也要待在这里，哪儿也不去。

我的朋友默克是一家成长型公司的领袖，我认为他的公司在 10 年内一定会成为全美最知名的公司之一。他成功地打造了一个非常棒的环境，建立了一个类似于梦想之家的平台，用“梦想的细胞”构成了这家公司的每一个空间。

通俗地说，坐在这里上班，就像来到了天堂，忘记了外面的一切烦恼。他的员工对此发出的感慨最有说服力：

“有不愉快的时候吗？”

“当然，但那些稍纵即逝。”

在他的公司赢得一个工作岗位是困难的，当默克向我介绍面试的流程和标准时，我甚至觉得他的挑剔超过了苹果和谷歌公司。他设计了严苛的录用制度，但是，这反而抬高了公司的品位，让加州的各路学子为之心神动摇。

默克不但在公司设置了超出人们想象的奖励制度，还对于梦想的回馈给予了充分的实现空间。比如他在一次例会上说：“未来三年，我们的任务

是让每一个人都成为老板，只要你为公司提供能够促进巨大增长的经营计划，你将立刻成为管理层的一员，从公司拿到一部分股权。”

然后，他的承诺就变成了公司制度的一部分，这使他的手下无形中提高了工作投入的程度，使他的慷慨和伟大再次出现在员工的饭后谈资中。他轻易地让人们兴奋，并使他们深信不疑。

但是，你能想象到这全是假的吗？至少不完全真实。梦想的洗脑让人成为利润的祭品，而这是在人们自愿的前提下发生的，就像一对爱人幸福地走进婚姻殿堂，还接受了众人的祝福。

在另一家利润同样很高的公司，我看到的情况却是，员工的离职率非常高，不到两年时间，已有四位管理层要人离开，还更换了45%的部门经理。在这里有残酷的激励制度，但问题出在这家公司只是采用了金钱去驾驭员工的劳动，没有进行精神上的动员和洗脑。

只给钱是赢不到忠心的，钱只是生活的必需品，却不是让人幸福的充分条件。

“有时候，你的一个微笑，一个动作，给他的鼓舞远比一个红包更大。”

“为什么这么说？”

我对这家公司的总裁说：“无论处于什么情况下，每一个人都需要得到认可，包括他们的想法。我有一个习惯，召开会议时，不管手下的方案多么不伦不类，异想天开，或者荒诞无比，完全没有可行性，我都会大加赞美，交给助手并公开告诉他，这份方案很重要，对公司非常重要，我们将会深入讨论。”

他若有所思地说：“这是人们要赢得的东西，所以他才会感恩。”

我对他讲了一个故事来形象地描述这一点。一位老农在喂牛时，为何把草料铲到高处，而不是放在地上让它吃呢？答案是：在草质不好的情况下，如果放在地上，牛就对它不屑一顾，但如果放到让它只能勉强够得着的高处，它就会努力地去吃，吃得津津有味，而且一直到把全部的草料统

统吃个精光，还会觉得意犹未尽。

我们在全球做了一项调查，包括了上百家知名公司，虽然每个公司的核心理念和制定的梦想并不相同，但每个公司都将自己的核心理念细化为可执行的细节，融入并渗透到员工的工作中去，从而在员工的内心激活他们梦想的细胞，并为之疯狂地奋斗。

可以说，世界级公司的竞争就是理念与梦想的竞争，而理念的竞争同时又是一种关于细节的竞争。只有梦想远远不够，还需要在可执行的细节方面得到前所未有的强化。

比如，在调查中，全球著名的 LG 电子和戴尔公司，作为迅速崛起并对公司理念高度重视的代表公司，让我们获得了更多的也是极为重要的参考价值。

每个新加入 LG 电子的新员工，无一例外地会感受到 LG 电子扑面而来的理念宣传。在楼梯的各个醒目的拐角，都会贴有关于“革新”理念的标语，如：“革新是核心！执行是根本！”“人才是关键！业绩争第一！”

在办公室的墙壁上挂有每个事业部门每年的业绩挑战目标销量，每个员工抬头便可以感受到沉重的压力。另外，用“口号 LG”来形容 LG 一点都不夸张，整个集团的口号是：“Great Company, Great people, Great LG！LG！LG！”（伟大的公司，伟大的员工，伟大的 LG！LG！LG！）各个部门也有自己的口号。

而在以“求胜”为核心理念的戴尔，他们不断强调 10% 不可能，30% 可能。这就为员工梦想指明了操作方向。

戴尔的一位主管对我说：“首先我们会制定目标，制定目标的参照系不是戴尔自己的历史业绩，而是要在 IDC（全球著名的 IT 及电信行业市场咨询和顾问机构）公布数据的基础上进行加权。比如说，市场平均预期增长是 10%，戴尔的习惯就要将目标定到增长 30%。”

在制定目标的基础上，戴尔会把目标分解到每条产品线、每个礼拜、

每一天、每一个人身上，并在每个月电话会议中分类别地评比，整个区域的客户服务中心可以分为几十个功能小组，比如台式机、笔记本、质量控制、财务管理等等，这些小组和全球六大生产基地的同事一起评比，通过和别人对比，找出自己的差距。

当我们重新审视这些公司的发展之时，我们会发现，理念的真实性和公司连续一贯符合理念的程度要比梦想的本身重要得多，细节的设计对公司理念切合程度正是反映了这种重要性。

著名公司的员工“洗脑”方式：

●员工纪念碑——没有人被遗忘

美国佐治亚州 Synovus 公司推行“鼓舞型”员工文化，以至于投资一亿美元在溪边小路的路砖上刻上了公司所有员工的名字。公司总裁每月要同 25 名员工共进午餐，每位员工还会收到标有总裁通讯地址的五个贴了邮票的信封，以鼓励员工积极提供反馈意见。

●自由承诺——“最佳雇主”的慷慨

2000 年开始，美国西南航空公司的每一位员工都将收到一份包括八项自由（保健、财务保障、学习与发展、变革、旅行、联络、工作与休闲、娱乐）的“个人飞行计划”，该计划说明如何获得这些自由并提供相应的工具，将“最佳雇主品牌形象”通过警句的形式传达给员工：“西南航空，自由从我开始。”该公司认为自由承诺能让“最佳雇主”这一称号深入人心地起到内部激励作用。

●自我培训计划——为自己浇水

大通曼哈顿银行规定“凡无正当理由且多次拒绝参加培训者，银行予以解雇”。银行要求全体员工每年要搞一个自我培训计划。大通培训计划在员工提出基础上，由总行制定，再由培训主管部门汇总、实施。某员工在自我培训计划中这样写道：1 月—2 月，对银行内部环境和结构进行调查；2 月—3 月，对银行的不满之处做一个系统的总结；3 月—7 月，弥补自己

不足；7月—12月，对银行的不足之处提出更好的建议。

●公司“法院”——信仰即可得救

联邦快递公司通过设立“员工公平对待条例”，让经理人和员工对执行公司文化互动监督。员工如果觉得受到处分不合理，可以在7天以内投诉给他上司的上司，他上司的上司要在7天内开一个“法庭”来判定员工对还是经理对，如果员工还是不满意，还可以继续往上告。公司很多原先管理阶层的决定都是通过这个“法庭”推翻的，在公司里只有理念权威没有个人权威。

●设立基金——做员工的人生规划

松下幸之助设计了让员工“三十五岁能够有自己的房子”的“职工拥有住房制度”。并通过捐赠个人2亿日元设立的“松下董事长颂德福会”基金，激励松下人按公司设计的人生规划成长，通过实行支付意外死亡职工家属年金的“遗族育英制度”免除员工后顾之忧（日本员工过劳死现象非常严重）。

●请回前员工——无法逃脱“魔掌”

麦肯锡在员工离职时会诚恳地要求留下联络方式，每年给他们寄生日卡和新年卡，并由董事或副总经理亲笔签名。定期给离职员工发公司近况，并不定期地要求员工回公司进行交流或者诊断。即便是你已经离开很久，你也会不知不觉中受到它的影响。

●葡萄——超越“水果”的奖励

联想内部曾有个不成文的规定，每个月的业绩达标之后，都会开一个水果宴，大家一起吃水果。食堂的墙上也会出现“某某事业部超额完成订单，每个人午餐奖励一串葡萄”这样的标语。其实在一定意义上，联想的“葡萄”已经超出了水果能够表达的意义，就好像三星电子的一顿“韩餐”，宝洁的一次“旅游”，足以让你在工作中鞠躬尽瘁。

●排行榜——谁才是王者

戴尔每个月都会有一个全球的电话会议，每个事业部各自成组，评价谁能登上销售冠军的排行榜。如果你总是位居首位，你的事迹会成为公司刊物上描写的英雄行为，公司刊物的编写者时刻不忘英雄事迹的搜集。

●家庭日——“收买”你的亲人

摩托罗拉中国公司通过经常举办的“家庭日”，邀请员工及其亲属参观工厂及其办公环境，举办丰富多彩的文体活动。“家庭日”中，不只有精彩的节目、快乐的笑声、丰富的奖品，更有温馨的天伦之乐、融融的联谊之情。摩托罗拉是靠公司文化吸引雇员的，当你试图跳槽的时候，或许第一个阻止你的不是摩托罗拉，而是你的家人。

●“机会宇宙”星图——洗去记忆

微软培训师努力让员工脱离和自己过去相比较的巢穴，强迫大家习惯去看面向未来的“机会宇宙”。这是微软针对新员工公司理念设计的专门培训，以星图形式设计并张贴到培训室的墙上，鼓励员工思考未来会出现的机会。每当学员陷入细节争论时，培训师立刻指着墙上的“机会宇宙图表”问道：“你们在争论如何抓到这些大机会吗？”一次又一次，大家被从习惯的思维拉出来。

●精英俱乐部——自豪花旗

“自豪花旗”（Citigroup Pride）是花旗集团的第一个员工网络组织，组织创立于纽约，在达拉斯、英国设有分支机构，面对所有员工开放。“自豪花旗”的主要目标是培育一种遍及花旗集团的包容性、尊重的环境，让员工感到在这里很舒适，而不管性倾向、性别或性表达方式的不同。“自豪花旗”经常组织各种相关活动，例如，与花旗的全球多样化办公室联合，在纽约组织了一个“自豪”月项目。

使人对你产生幻想

你是否清楚，凡是一些魅力四射的人物，他们都或多或少具备某种高明的催眠手段？

出色的演讲者通常会带给听众不同的幻想，他们在听演讲时不是在接受道理，也不是听人告诉自己如何生活，而是在欣赏一场精彩的演出，在寻找生命的信仰和近在眼前的“世外桃源”。

一个有魅力的男人，常让女人产生性幻想。当然反过来同样适用，一个男人看到心仪的女人，一定在脑海中设想如何跟她上床，或者在梦里和她做爱。

人们把内心的强烈愿望嫁接到了这样的人身上，“幻想”通过他得到实现，这是深层次的心灵控制。许多女孩失恋以后便痛苦地跳楼自杀，对生活失去信心；有些员工在公司倒闭以后得了忧郁症，难以接受到其他单位工作的“残酷现实”。

原因只有一个：他们的幻想破灭了。

一个触手可及的前程。

另一种幻想是关于梦想的，假如你能制造梦想，你就在今天的世界成功了一大半。

你给了人们一个触手可及的前程：“跟着我，你将成就事业，实现你的价值观，得到一个完美的人生。”他会为此产生强烈的寄托和期待，希望在你的带领下，来完成这一目标。

企业领袖的魅力，根源于此。伟大的企业家身边都有一群这样的人，他们紧紧跟随着带头人的脚步，崇拜并支持他的一切决定，义无反顾地奉献青春乃至一生，只因为他们相信：“我的梦想承载在这个人的身上！”

史玉柱、马云、张朝阳、比尔·盖茨、巴菲特、乔布斯……他们都是这么成功的，制造梦想，提供前程，然后聚拢一批富有才华的人。

这也是政客最经常玩的把戏，有机会你可以到美国听一下总统和州长竞选的演说词，认真研究一下他们在过去、今天及未来的种种许诺。他们甚至承诺在没有河流的地方建桥，在地球与火星之间建造一座通道，让你开着汽车驶向遥远的金星并保证你的旅途安全。

从总统制建立以来的二百多年间，美国总统和州长的所有承诺，除了与他们的切身利益相关的部分，几乎没有什么东西在“计划时间”内得到了实现。

如果你答应给他一张选票，他甚至愿意把你送上太空。当然是免费的，但当他坐上州长或总统的宝座，他第一时间就忘了你的名字，还有承诺实现的一切。

可是，为何人们还是疯狂地痴迷于总统制呢？根源在于，制造“幻想”的流水线日复一日地工作，总有些新的愿景被生产出来并兜售给大众。这是精英对大众善于遗忘的人性弱点的利用。

对人们来说，幻想是第一位的，人们每天都在计划第二天的事情，只要有可能变得更美好，他们愿意付出代价。

至于能不能真的实现，有时并不是政客关注的焦点，但他们会为此做些什么，让你肯定他们的努力。

1. 我会把一份美好的前景放在你的面前，这是我的承诺。
2. 这份前景让你感动，为之付出你的全部，并听从我的引导和操纵。
3. 当它不能实现时——不，它本可以实现，但我已经尽力了，我们进行了共同努力。并且，我认真履约的行为让你更加感动。
4. 此时，你关注的焦点已不是目标的实现与否，而是我们一起走过的这段历程。

股民将希望寄托在了巴菲特的身上，哈撒维公司的股东也是如此，

在幻想如此强烈的前提下，就不会有人在乎他自己得到了多少，以及是如何做的。

在这种财富分配的过程中，洗脑便以此种方式存在：因为寄存的幻想和期待，人们心甘情愿将财富的大多数分配出去，自己只留下一小份。

“他可以让我发财，那么他发更大的财，有什么不可以呢？”

我也可以告诉你，美国的世界警察地位，就是这么建立的。无数的国家这样想：“它能给我带来安全，它想取走什么，就让它拿好了。我不在乎它的军队经过我的领空，驻扎在我的陆地。”

就如同美国在东亚地区尤其是日韩的地位，以及日韩两国面临的处境，便是此“幻想”的结果。当我还在 FBI 工作时，这样的话题是同事之间茶余饭后的谈资，我们无数次地分析这些事情之间的联系，以及国家和个人心理的异同。

得出的结论是，任何生命个体与国家个体之间，都存着某种思维的类似。换句话说，国家思维正是个体思维的集合体。两者之间，只有洗脑的领域不同，在本质上没有什么两样。就像在我眼里，一名中东恐怖分子的招供，和让一名来自俄罗斯的间谍反水，虽然他们来自不同的文化和国家，与美国人的利益需求千差万别，但在审讯技巧和洗脑的流程上，从来不会有重大的差异。

一个不切实际的梦想

人们不一定都拥有同样的怨恨，但一定具备不切实际的梦想。它潜藏在每个人的心中，时时准备跳出来主宰头脑。在你意志力最强大的时刻，它也在蠢蠢欲动。

正是不切实际的梦想，导致了人们容易被洗脑。

我们经常发现，给人一种很难实现的理想，要远比给他一些现实和有用的指导更利于操控他的行为。即使在家庭教育或朋友之间，这种现象也

普遍存在。你建议朋友去踏踏实实地找一份工作养家糊口，他会对你不屑一顾；但当你怂恿他去举债成立一家公司、拿自己的人生去冒险时，他却兴奋异常，跃跃欲试，并觉得你“真是一个有想法”的人。

这是为什么呢？

下列几种人非常容易被“不切实际的梦想”所绑架：

第一，那些缺少社会经验的人 许多年轻人从小就被父母圈养在家庭的温室，对复杂的社会缺乏了解，对于别人鼓吹的理论和一些编织的谎言就无法正确地判断。同时，他们的逻辑思维能力较差，也很容易顺着别人的思路去思考。

第二，处于弱势阶层的人 人越是弱势，就越会有梦想。当他摆脱现实的梦想过于强烈时，自然就变得不切实际。国内一些深陷传销组织的人，就身兼这两种原因。弱势群体由于有着极大的生存压力，想改变状况时，便产生幻想。在某些特定的诱导下，就被轻松地洗脑，然后成为别人利用的棋子。

“幻想”让人们沿着适应他的内心想象的思路发展，然后收集一切有利于这种验证和推理的信息，来不断地暗示自己：这是真的，马上就要变成现实了！即使遇到重重的困难，他们也会继续强化这种暗示，更深入地依赖和相信别人提供的这种思路，来让自己变得轻松。

在不同的人际关系之间也存在着这样的“场”，能够制造和提供幻想的人，拥有强大的影响他人思维的力量。通过创造“客观的事实”，制定一条“正确之路”，来为人们设计一种“伟大的价值观”，这就是绘制一颗“苹果”的核心流程。

有一双手握住方向盘

群体梦想的设计师

一群人在一起制定梦想和计划，听起来是多么快乐的事情，但是主控权一定握在某个人的手中。当我在学生时代，我就懂得了这个道理：谁拥有主控权，谁就是那个“上帝”。

如果你想获得巨大的成功，与其去实现某些理想，不如让自己成为一个群体梦想的设计师。这无疑是最聪明的选择。

当然，这意味着你可能会输，但你一定从中收获巨大。就像乔布斯之于苹果公司，巴菲特和他的价值投资理念。人们记住并拥戴他们，不是由于他们赚到了多少钱——虽然这是不可忽视的因素，而是他们提供了一种独特的梦想，掌握着这列梦想动车的前进方向。

我们可以分析一个广告的设计过程，一家广告公司将它的方案放在我的桌头时，我通常不关心它的报价和可行性，这对我来说没有特殊的价值。许多公司都有它的报价，而且每家公司都能拿出可行性很强的广告，它们大同小异。我最关心的是该广告策划版权的所有人是谁，由谁在监控它的执行。这才能让我看到真正的获益者和整个流程中的智慧大脑是谁。

在 FBI 工作多年的经历，让我养成了一个好习惯，或者说这是一个世俗眼光中的“坏习惯”。我喜欢将每一件事情都视作一套有备而来的程序，它等同于一辆汽车，在组成它的全部环节中，一定有某些环节是最核心的，居于支配地位，也一定有大量的环节处在仆从的位置上。

比如，当我们为戴尔公司制定员工培训教材时，会格外关心它将派哪位得力人士去执行该培训，这个人的性格是什么样子。我让助理把这些资料整理出来，经过谨慎的研究，我会特别约见他，与他进行交流。

因为我十分清楚，一辆汽车的行驶过程，不但由它的质量来决定，还取决于驾驶它的人。

最基本的例子是公司的“价值观洗脑”，制定和掌握这些程序的人是最大的赢家，坐在船上跟从于这艘信仰之船的，他们是被洗脑的目标，哪怕他们也参与了这个神话的营销，也不可避免地无法逃脱被洗脑的命运。

“宇宙只有一个上帝，世界只有一个主人。”这句话可以类比人们的思维金字塔，在“头脑风暴”决定胜败的今天，人与人的关系和控制也是由这个规律来主宰的。读到此处，你也可以问一下自己：

“在我的生活中，我的手始终放在方向盘上吗？”

假设你和两个伙伴一起做些事情，这件事情可以是开公司、投资、管理一家组织、一个部门，也可以是再普通不过的一些小事，比如去旅游、爬山、装修房子。那么，你们之间谁是主导呢？这个特定的关系定位和价值从属的链条，将会决定你们将来的地位和最终的关系。

请相信，你控制了理想，你就不会失明，也就不会成为一辆失控的汽车。你成为梦想的制造者和控制者，就拥有了这个世界上最神秘和最致命的武器，你就成为了世界的主人，掌控了自己和他人的命运！

团队管理就是“理想控制”

重视理想控制与信仰控制，为它们建立一套可靠的体系。

拥有最高明的管理控制系统，成为真正的无形之手，这既是管理哲学，又是真正的思维控制学。

一家公司为何要进行管理控制？直接目的是保证它的战略实施，也就是公司目标和价值观的执行。用另一个更流行的词汇来解释，就是公司文化：共同的价值观、假设和行为方式！

我们知道，国内许多公司在这方面存在明显的弱项，首先很多企业没有理想，更谈不上握住企业理想的方向盘，载着一车的员工向同一个方向前进。当然，也就没有接下来的战略实施和管理。

有许多内地来的企业家向我表示，他们不知道也不在乎公司的信仰是

什么，只要利润达到要求就可以了。但是，当我们的员工找不到与自己具有共同价值观的公司时，他工作的意义又是什么呢？

在缺乏“画苹果”的环境中，员工不是为了“苹果”工作，完全成了不情愿的养家糊口的行为。他每天都为了吃饭，迫不及待地走进公司方形的格子间，面对着一台台方形的电脑。

自以为聪明的管理者以为通过简单的奖惩制度就可以控制人的行为，渗透他们的思想，驯服人的野性。有些领导者也觉得，通过施恩可以换来人的感恩，“经常给予一些小恩小惠，他们就能对公司付出忠诚。”就像电视剧里演的那样。

但事实是，人们有各自的想法和追求。更为关键的是，人不会真正地被控制。如果你看到了有人被你的制度和恩惠控制，他要么是无可奈何地屈服，要么只是基于综合利益权衡的角色扮演。只有他内心的对于梦想的追求——尽管许多人将自己的梦想深藏于心底，但它永远存在，才是不会改变的。你只有控制了他心底的梦想，才能成为他精神上的“主人”，虽然很少有人能做到！

如何塑造团队和群体的理想及确立一家公司的理念？群体理想可以给公司带来魔力式的影响，每个成长型的公司领导者对此的重要性都有足够的认识，甚至创立公司初期就在勾画公司的精神蓝图。

索尼就是这样一个例子，1945年井深大决定在日本战败的废墟中创立索尼公司的时候，他和他的合伙人在空荡荡的房间之内，竟然无法确定自己到底要生产什么产品，而只是不停地开会，不停地尝试。和其他创业者不同的是，他没有放弃索尼公司理念的构思。

一年之后的1946年5月7日，就在索尼搬迁到东京不到10个月的时间内，井深大给公司制定了一份公开的说明书，索尼的

核心理念慢慢开始形成：体验科技进步，应用于创新造福大众带来的真正快乐；提升日本文化和国家地位；做先驱，不追随别人，但是要做不可能的事情；尊重、鼓励每个人的能力和创造力。索尼的理念一直延续到今天。

1. 想要控制员工的行为，你不仅需要一些制度，通过奖惩进行管理和控制，还要马上建立完善的企业理想，让员工看到为之奋斗的目标。

2. 你要建立一种价值观，提供一些可视的、未来可能实现的目标，让员工看到自己行为的准绳。

3. 在这个基础上，去招聘那些认同这个价值观的人，引导他们成为这一理想和前景的秩序维护者，“破坏行为”才会真正杜绝。

4. 最后，通过员工的个人职业生涯规划，把双方的理想进行有机结合。员工的目标汇集起来，就是公司的目标；所有员工的目标实现，就是公司目标的实现。他们只要为了自己而努力，就等于在为了公司而同等地付出。

有一次，一位国内的总裁问我：“什么方法最省钱，同时又最能打造高效的团队？”

我说：“没有什么捷径，如果一定有，那就是去创造一个共同的梦想，并且成为这个梦想的主人。”

如果你正好是一名管理者，你是否给你的手下造梦呢？如果没有，你最好立刻行动起来。只是将一个梦想制造出来还远远不够，你还要将其清晰化和经常化，再努力传播出去，成为你的团队品牌。

每个人都因为梦想而伟大。梦想既可让人努力、执着，也可使人变得高贵。在管理方面，聪明的人都明白自己的使命，就是为一个团队造梦，并且帮助其实现这一梦想。这不但能获得手下的忠诚，也可使自己同时拥有一件值得坚持的正确之举。

你是主人

政治家眼中的世界远远不是乌托邦，但他们提出的构想却恰好是一种“乌托邦”的世界。这是为什么呢？为何每个政客都会为他的选民谋划一个美好无比的世界，几百年过去了，人们早已看穿这套把戏，此幕却依然不停上演？

究其原因，政治家深刻地洞悉人性，人们的精神世界需要乌托邦的支撑，它拥有更加广泛的意义，既是充满想象的完美社会，还被用来作为将某些完美设想变成现实的尝试。

即使是无法实现的愿景和计划，是虚幻的世界，人们也乐于见到有人指引他们朝着这一目标前进。

尽管现实是如此地残酷，从相反的逻辑上看，每个人都明白一些宝贵的道理，也早已洞察真相：我们不能实现任何事情，完美的世界是不存在的。但是，他们中的多数人仍然需要有人亲口告诉他们，激活他们的纠正行动。

在决定前进和后退的两种时刻，人们都想让别人来告诉自己应该怎样迈出脚步。这是人性的特征之一。高明的心灵理疗师会通过这种方式，重新唤起病人勇敢生活的斗志——虽然病人早就清楚自己应该怎么做。

他们希望别人来做这个主人，而不是自己。大多数人的潜意识中，愿意将这种责任推给别人。

我亲自见证了一位心理治疗师是如何给一位病患洗脑的，她成功地让一位男子跳出了他过去三十多年的生活，为了另一个完全陌生的目标而努力，从而恢复了正常。

她构造了一个完美的生活前景，这是该男子渴望已久的，但她替他说了出来。

她说：“你感到自己的生活是多么不快乐！千篇一律，重复着无聊的一切！你多久没在外面过夜了，你是不是已有十年的时间没有到公园跑

步、没有像学生时代那样到附近的山上大吼大叫、喊出自己的理想了？你可知道，改变这种单调的日子对我们的生活是多么重要！迈出第一步是多么勇敢！”

“啊，这些我都知道，可是我始终没有自信跨出第一步。”

男子患了严重的抑郁症，起因看起来是离婚，但在心理治疗师眼中，他失去了自我，从生活的目标中脱离了出来，失败的婚姻不过是一个借口。但他缺乏别人有力的推动，他虽有梦想，却孤独无助。只有在得到鼓励甚至是接到他人的命令时，他才会为这样一个“很轻松就能做到”的梦想付出新的努力。

画什么样的苹果？

针对不同的人群，制定相适应的蓝图。你的对策必须聪明而富有灵活性，根据人的不同类型，做出符合他的心理预期的“策划”。你必须满足他的口味，迎合他的期待。有的人喜欢“蓝色的苹果”，有的人也许钟情于青涩而略显幼稚的味道。世界有多复杂，人的喜好就有多庞杂难测。

从这一点来说，真正的老板是在给自己的员工“打工”，为他们的理想服务。在这个过程中让他们清醒地察觉到，只有他才能给他们这种独特口味的苹果；只有在这座果园，他们才能收获到自己想要的果实，体验到无与伦比的成就感。

失败的案例数不胜数，那些让人们无情抛弃的老板、管理者和政客，无不是在这方面犯了错误。并非他们是多么罪不可恕，真实的原因或许只是稍一疏忽，从箱子里拿错了东西。他们拿出来的不是公众所期待的，也并非手下所希望得到的。

于是，感受到被欺骗的人们愤怒地“掀翻了桌子”，将房屋的主人撕碎。

洗脑工程的塌陷都是根源于此，不是方法失误，而是目标错位。

如果再给他们一次机会，他们就可能变成了“圣人”。但是世界的真相就是这样，没有第二种解释，就像失败者很少能得到第二次机会一样。

员工发展计划

柯达公司的每一位员工都要为自己制定一份独特的“员工发展计划”，这个过程不是公式化的——领导不会拿着一份固定的表格让你来填写约定好的内容，不同的部门和职位，针对不同的员工，其计划内容也有很大的不同。

“这是一份自由的计划，它取决于你自己的愿景。你可大声地讲出你对公司的要求，你内心的理想，以及你想如何实现和希望得到哪方面的支持。”一位柯达公司的部门高管对我说。

“员工发展计划”涵盖了所有的关键信息。比如，员工能够具体地说出他的短期和长期目标是什么，接下来的工作是什么，或者他希望接受什么新的工作，想做一个怎样的项目，下一步在岗位轮换时他想到什么部门，希望有哪些培训项目，希望有什么导师培训。

事无巨细，在制定这个计划的过程中，员工需要和他们的主管、经理进行商讨。当他制定完毕后，公司的管理人员还会认真地评估这份计划。没有人会忽视每一名员工的需求，因为这涉及到员工希望得到什么样的“苹果”。

如果你是公司高管，你不想知道这些真实的信息吗？至少柯达公司想知道。他们付出了有效的行动。

在评估结果的时候，除了要听一听员工的直接主管的反馈意见之外，重要的当然还有员工自己的评述。真正的反馈经常出现在几个月之后，会有专人过来跟员工谈话：“计划执行的过程是否满意？你是否得到了你想要的培训和指导？”

在“苹果”发下去之后，请求员工进行一次针对性的评价和自我评价，没有比他们自己更能判断这个过程的人了。尊重他们的看法，你就得到了第一手最真实的信息。你能清楚地看到他们对于公司的培训和人性化的员工培养计划是否满意，这经常可以为高层人员带来意外的惊喜，他们能在一名最普通不过的员工那里听到十分宝贵的意见，然后做出关键的改进，以赢得广大员工的支持。

“预测”操控潜意识

英国作家查理斯出身于贫寒之家，他自幼就酷爱文学，在很小时就经常练习写作，计划在未来让自己成为一个在写作方面有所建树的人。

有一天，查理斯出去散步，当他想记录下一天的心情时，才发觉包里的笔记本丢了。焦急的查理斯顺着原路往回找，突然发现一个老太太手里正拿着自己的那个本子，就连忙上前说：“太太，这个本子是我丢的，您能还给我吗？”

“是吗？里面都是什么呀？”

查理斯不好意思地回答：“都是我自己写的一些文章。”

老太太笑了笑，把本子还给他，说：“你写得真不错，我刚才看了几篇。你知道吗，我有一项特异功能，能够预测别人的未来。我认为，你今后一定会是一个非常著名的大作家！相信我的判断吧，年轻人！”

起初，查理斯并没有将这句话放在心上。他知道自己虽然努力，但不一定具备这么高的天赋。同时他也十分清楚，自己的家境太差，早日赚钱养家，对他来说才是最要紧的任务。

迫于现实的压力，中学毕业后，查理斯就四处寻找工作。他当过酒店招待，做过产品推销员，干过修理工。令他沮丧的是，他总是运气不好，每次都因为一点小事而被辞退。后来，在亲戚的帮助下，他进入了一家公司做文员，虽然薪金不高，但好歹还算体面。可惜好景不长，公司又倒闭了。

就在山穷水尽的时候，查理斯突然想起了老太太那句神秘的话。他猛然惊醒，难道自己真的适合当一名作家吗？老太太的预测一定有她的道理吧！于是，他下定决心开始构思小说，立志在写作领域发展下去，不再有闲思杂念。

创作的过程当然十分艰辛，他几度想放弃手中的笔，重新找一份工作，赚取能够养家的钱。但他一想到那位老太太的预测，就又重新充满了动力。他以自己为原型，把这些年遇到的世态炎凉，穷人的无奈和富人的空虚用一个个的故事表现了出来。后来，他成功了，成为了一名真正的知名作家，拥有了众多读者粉丝。

查理斯找到了老太太的后人，感激她当年对自己的指点和鼓励。结果，老太太的后人瞪大了眼睛说：“先生，您说什么呢？我的母亲是一个不识字的人！”

奇妙的潜意识具备如此神奇的力量，一个恰当其时的预测就能够改变一个人的未来。

为什么许多教育和心理学家都倡导激励的价值呢？这在公司的管理中也表现得越来越重要。为身边的人预测一个美好的未来，给他画一个香甜的苹果，这并不是一种欺骗。相反，设定一个伟大的梦想，能够激活人的内在潜能，增加他的信心，让他知道为了什么去努力付出。

不过前提是，你必须清楚地知道他擅长什么，才能为他绘制一幅具有最大成功概率的美好画卷。

跳槽背后的动机

今天的世界，每天都有人离开这家公司，跑到另一家公司寻找新的工作。

你可以问一下自己：“我的员工为什么跳槽呢？”

当你因为他的离开而遗憾、愤怒或不屑一顾时，你对此想过深层的原因吗，难道只是由于薪水的高低，或者你的脾气的好坏？

这可能是最幼稚的理由和最常用的借口了。在我们经手的五万个相关案例中，我们发现，一个优秀职员决定离开公司另谋高就的动机，并不像老板们一厢情愿认为的那样：他们纯粹为钱或受不了委屈。

有些人经常说：“在这里我看不到希望。”这个希望是什么呢？

我们知道，历史上的一些民族叛徒，他们并不缺少金钱。这或许是过于宏大的主题，但作为一种佐证却十分恰当。有些富人为了什么背叛自己的国家？当我们研究此类案例时发现了一个十分有趣的现象，在“卖主求荣”背叛国家或出走旧主的人当中，对于名利的追求只占少得可怜的一部分原因，“思维”或“信仰”的原因往往占到了很大的一部分。

这并不是说他们不是可耻之徒，研究这些案例能够告诉我们，只有清楚地知道他们在想什么，才能明白是什么样的诱惑使他们做出了种种离奇和让人不解的行为。

纽约 W. J. S 公司的行政主管费舍尔先生迷惑于近期汹涌澎湃的离职潮，他感到不解，为何公司在金融危机的困难背景下仍然超常增涨了薪水，股东个人拿出钱来为职员发放了足够奖金，却挡不住四个月内连续 12 名重要员工的离去？

他对我分析自己的看法：“一定有猎头公司在挖我们的墙脚，是华尔街那帮家伙吗？”

但是在高德公司的专业人员进行调查后，反馈回来的结果却并非如此。费舍尔的担心有一定的道理，在 12 名辞职员工中，的确有一人收到了华尔街金融巨头的邀请，但他并没有真正成行，而是回到了自己的家乡小镇，进入了一家新型科技公司，做他们的融资顾问。换句话说，他自己单干了，成了一位自由工作者，做起了金融掮客。

另外的11名员工，他们有各自的原因，薪水的提升也无法阻止他们跳槽的决心。比如，一些人觉得金融行业的工作压力太大，在这几年行情越来越糟的背景下，坚持下去没有什么意义；还有人强烈地认为，公司尽管在薪水上给予了较高的满足，却让他们看不到清晰的职业前景。对后者而言，这便是公司职业洗脑的失败。

我们在美国做过三次大规模的“离职”调查，分析人们跳槽的原因和理由。概括起来，大致有八种因素促使了一个人选择辞职，另谋高就。

● 为了创业

这样的人属于较为清醒的群体，他们到这里工作怀有最直接的目的：为今后自己的创业做准备。当他了解到了行业情况，熟悉了行规、制度、技术、成本等各项指标以后，一旦打好了基础，他就会果断地离开。

企业对这样的人“画苹果”起不到太好的作用，因为他十分理智，没有兴趣在你这里长期发展。

● 为了发展

他认为公司的发展目标与他个人的发展目标不一致，或者他个人的发展空间受到了很大的影响。为了他自己的发展前程，当机会合适时，就离你而去，到另一个更适合他发展的公司去。

原因：公司提供的“苹果”不是他想要的味道，他不想迁就，就一定离开。

● 为了挑战和升职

这类人喜欢刺激和冒险，他希望自己的人生能取得一些新的成就，向更高的高度迈进。他认为在这里已经得到了全部，没有新的蛋糕值得他去追求。

我将这样的人称之为“名利心过重的人”，一般而言，需要忠诚度的企业不适合雇用这类员工，在他们的心里，“忠诚”没有太大的价值。他们是利己主义者，很难被洗脑。

● 某种选择

希望变化一下工作的领域和行业的性质，有些人也会在找不到合适的定位时，频频跳槽。比如一名公务员，在工作两年后突然发觉，自己更适合去跨国公司或者民营企业，而不是待在温室环境浪费时间，这是他离开的动力。

对于他，你必须能让他坚定现在的选择，深信在这里工作是他走出的最正确的一步。否则，他犹豫和怀疑的性格早晚有一天会使他发现自己“理想破灭”，然后迈出跳槽的步伐——尽管他的许多判断都不一定是对的。

● 为了金钱

他们以金钱为目标，高工资是他留下的唯一因素。一旦有人出更高的价钱，他就会毫不犹豫地离开。

对此类人，精神的洗脑没有多大作用。如果你不能给他满意的薪水，或者你认为他的价值没有达到这个水平，应该果断地让他离开，不必有惋惜之情。这样的人同样没有忠诚的概念，他们是彻头彻尾的拜金主义者。换句话说，他们是被“追求金钱”的理想洗脑的人。

● 感觉主宰行动的人

有许多人的工作状态仍然在跟着感觉走，感觉好了就干，感觉不好立刻抬屁股走人。他们相信生活需要“顺其自然”，但实际上却是没有定性，不清楚自己要什么。或者说，他们根本不想思考这个问题。

洗脑对他没有作用。事实上，这类人也没有进行工作培训和提升的价值。

● 因为习惯

还有些人希望在自己的生活中得到无休无止的新鲜感。他们的目标不是换份工作，而是觉得烦而无味，想摆脱陈旧的环境。

这类人很容易跳槽上瘾，他们惧怕复杂的人际关系，不想让自己的生活变成某种定式，形成惯性和稳定的环境。

●被动的选择

最后一种跳槽的原因是迫于无奈的。人们在职场环境中经常发生摩擦，当他与上司或同事发生纠纷时，如果处理不了，就可能离开。工作上的差错也是造成一些人主动跳槽的重要因素之一。

总之，你只有了解了员工“跳槽”的原因和想法，才能为制定正确的对策，为下一步的“苹果制造”打下基础。当他在准备简历，格外关注其他公司的招聘信息时，你就要提高警惕了，这意味着他准备离你而去，到别的马槽就食。因为原因往往只有一个，你画的苹果并不好吃，他开始讨厌你了。

别忘了，来点实际的！

只有画上的苹果，你无法赢得忠心。空中楼阁似的美景，即便让人一想就流出口水，心跳加快 200%，也只能暂时满足潜意识的幻想，赢得短暂的忠诚。

“来点实际的、有效的、可以解决问题的，杰克！”

杰克是一家科技公司的总裁，他的公司总部设在达卡罗，至今有 1 年 7 个月的时间。他可能要关门了，因为人才流失严重。

我翻看了一下他提供的公司发展史，这短短的 19 个月中，杰克为手下做了 5 次培训，灌输公司的价值观，调动他们的信仰。每次培训时他都亲身参与，而且他是一个演讲高手，经常在开会时大讲特讲：

“我们会上市，我们会成为一家可与 IBM 媲美的伟大公司……”

如果成为现实，这真好啊。但是，他的手下慢慢地发现，随着时间的流逝，这些梦想被现实一丝丝地剥掉外面的壳，露出里面真正的颜色。

员工希望不断地涨薪，就算增涨幅度过慢，至少也要让他们无后顾之忧。

忧。美国的物价同样上涨过快，不少员工面临房子都租不起的绝境，可是杰克依然在给他们画苹果。

管理层的高级员工也开始了抱怨：“老板，从公司成立到现在，您没有给我们分过一次红，但我确信公司是盈利的，为何没有一美分的红利呢？”

杰克方意识到，这是一个多么严重的问题。

你必须适时地满足人们的需要，解决一些实际问题。企业家为什么要不停地涨工资呢？并非因为物价因素，根本原因只有一个：这是人们所期望的。

就算物价在下跌，工资仍然会不停地涨下去。就像你在制定薪酬计划时一定要小心，防止一开始就给了某个人过高的薪水，因为你在未来将很难满足他不断增大的胃口。你可以在前一个月给他很低的工资标准，这没关系，你只要保证每月有让他满意的增长率就可以了！

这就是人们对于生活的根本需求：未来的每一天，我的生活在慢慢变好！

我把理想视为苹果，而将现实等同于果酱。你在画十个苹果的同时，必须给他准备一瓶果酱。你可以告诉他这是在最好的超市能够买到的最美味的果酱，虽然你只花了五块钱。你可以让他认为，再吃几次这样的果酱，那颗又大又甜的苹果就变成现实了。

当然，仅仅一周后，他也可能做着美梦被你辞退。无论如何，这都是你必须完成的过程。只有这样，你才能维持你能获得的忠心值。

至少，你能保证大多数人的忠心。

当你能够不断地给他们一些现实的激励和满足时，员工将能够积极投入、对工作更加热情。忠诚度体现在具体的行动中，你的部门或整个公司就可以有效地提升其整体绩效；而对于每一个“头儿”来说，用实际的物质激励去管理下属，是一项非常高明的技巧，也是必须具备的一种胸怀。

假如你吝啬得像葛朗台，你面临的挑战和风险，绝对会远远超过你从

吝啬当中得到的收获。

去年末，我们公布了一项研究报告，在北美地区，有 92% 的经理认为自己在管理员工方面的表现在 80 分以上，甚至达到了非常出色的境界；然而，员工阶层对此的认同率只有 60%，另有 18% 的人认为他们老板做得实在太糟糕了。

有位微软公司的程序员说：“我不明白，为何在微软垄断世界的同时，却扎紧了他们的钱袋。”他抱怨自己的薪水已有两年时间没有得到让自己满意的增长。

他说：“我有一些额外的支出，想换一栋更大的房子，还想买一辆能带着全家去旅游的汽车。”

这是他现实的理想，于是，当公司能够提供的“苹果”明显不能满足他在现实中的需求时，他对于公司就产生了某种程度的“敌视”。这种状况若长期持续下去，他将开始拒绝公司的洗脑，而转为抛弃忠心，寻找另一家可以满足自己现实需求的公司。

还有多达 51% 的员工对于自己的老板缺乏信心，他们认为这些头儿的行为与公司的价值观并不相符。这是十分严重的危机，在我看来，这意味着公司的管理层在员工的眼中，成了拿着价值观对员工进行洗脑的骗子——就算洗脑是一种心照不宣的事实，这些经理做得也太明显了。

如果你对这颗“苹果”都没有信心，你就别想指望手下会真的认为它可以实现！当你不能阶段和计划性地满足他们的实际要求时，这些由理想堆积而成的“苹果之山”就会在某一个时刻，在一个轻微的外力作用下，突然崩塌。

当你的手下出色地完成了工作，并对他们自己的工作很满意时，你在此时是否幸福、感动和为之感恩呢？如果你只是依据他们在你面前表现出来的行为方式就判定他们对工作很满意，那么你有可能处于危险中，因为你忽视了隐藏在他们内心深处的对于现实的要求。

有很多方法可以帮助你解决这个问题，你要建立真正的绩效评估制度，抛弃你的高傲，不要再怂恿你的手下每天都盯着未来——这并非时时无敌的法宝。这对于洗脑者来说，通常有些困难，但拿出真金白银可以让人们对你更加有信心。你能因此从与你共事的每一个人那儿得到最为真实的反馈。

有时候，你甚至可以直接去问员工一个可能有些尴尬的问题：“我对你们像对我自己一样好吗？”尽管你不可能得到坦率的回答，但你却能在这样的沟通中发现他们当前的需要，然后你就能趁机满足他们。

· 1 · 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

03

第三章

CHAPTER

引爆心理情绪

赢家六条基本法则

- ★知道大众在想什么，你就拥有了市场。
- ★建立一个情绪分析模式，再对号入座，永远都准备有预案。
- ★世界上所有的人共同组成了一种复杂的操纵关系。借助各种心理、情绪、言行和游戏规则控制对方，这是聪明人在做的事情。
- ★能够引导某种趋势，你就控制了人们的情绪，成为他们的“导师”。
- ★如果面临集体反对怎么办？1. 等他们掉进“火坑”，2. 再拉他们上来。
- ★所有的心理操纵都为了一个目的——让人们积极地为你效力。除此之外的任何说辞都是一种谎言。

利用公众情绪

你可能已经听说过“引爆点”的概念：在许多难以理解的流行潮的背后，我们能从中发现关键的因素，它们之所以流行起来，是因为有人抓住了某些引爆大众情绪的“雷管”并且把它点燃，从而轻易地推动起了一个又一个流行潮。

引导公众情绪，可以让自己永远处在“大多数人支持”的阵营中，而且始终保持正确。商家对消费者的洗脑体现了这一理论的精髓，许多营销高手都非常擅长抓住公众的内心需求，将它们汇聚在一起，成功地开拓出巨大的市场。

“流行”是怎么发生的呢？通常有三种人在这个过程中起着重要的作用。

1. “联系人”角色：他们喜欢搜集朋友，并且认识了很多，随时与自己的关系网保持联系。这一角色具备了某种优势：他们可以把信息快速地散布出去。因为他们人脉丰富，众人对这些信息经常深信不疑，这就导致了信息的大面积和迅速地传播。

2. 专业人士：各个领域的专业人士，在公众的眼中“什么都懂”。他

他们是某一种知识的达人，能够不厌其烦地把相关的知识拿出来和朋友分享，还能表达出很好的说服力。当他们对某一件事情很狂热时，就能发掘出一些很有价值的信息，并让公众相信“这是真实的”。比如，一些名人和专业者对于某件商品的推销所产生的广告效应，公众常在他们的推荐和研究下，产生大面积地购买这件商品的消费行为。

3 产品营销从业者：推销员似乎“什么人都能够说服”，虽然这种人没有很深的知识，但是有特殊的能力让人们在短暂的时间就交付信任。这个角色能够把内行发现的东西与人们以简易的语言沟通，然后促成购买。他们活动在第一线，直接促使交易的产生。

这表明了“信息传递者”环境的巨大威力，与其说服某些个别的人，不如改变和利用他们所处的环境。因为任何流行的趋势都需要一个发展的温床，它们不是无中生有，而是通过长期酝酿，在条件合适时才突然爆发的。聪明人懂得抓住这些稍纵即逝的时机，或者知道如何观察并推动这种环境的形成。

当一个带有某种倾向的环境形成的时候，个人的因素就不重要了——个别的反对者和“清醒”的旁观者，很难在此时改变公众的喜好，影响这种趋势的发生。就像在一个非作弊不可的环境中，不论是哪种家庭出身的学生都会倾向于去通过作弊来获得好成绩，老师的劝说和个别同学的阻止，不会起到任何作用。直到这个环境发生改变，人们才会集体反省自己的行为。

这便是大众情绪的特点，他们具有盲从性，不加以深入思考，一旦被引导上路，产生惯性，很轻易地就能被引爆，产生强大的效果。在大众情绪的世界，只要一件物品或一个观念拥有适当的条件，就可以形成一个风潮。那么，如果你掌握到了这个趋势，就可以让一个趋势引爆起来，为你所用。

公众的情绪具有无比强大的力量，擅长洗脑的人都是高明的“情绪推

手”，他们无比深刻地了解群体的情绪是怎么回事，能够聪明而冷静地利用这一点。

在现实世界中，围绕在我们身边的舆论和媒体平台，你会发现它具备一个脱离客观和总是向某个倾向性滑落的特点。媒体声音时常在两极之间飘摇不定，它并不想告诉你真实的信息，而公众的情绪恰好又喜欢极端的信息，他们不断地被感动和激怒。

可以说，一旦公众情绪被引导，就会形成巨大的声浪：流行的趋势或对于某一意见的强力表达。政客和营销大师对此十分在行，他们天生便是这种声浪的制造者！

《乌合之众》的作者、法国哲学家和社会学者勒庞便对此指出：“个人一旦进入群体中，他的个性便被湮没了，群体的思想占据统治地位；而群体的行为表现为无异议、情绪化和低智商。”

斯蒂芬·P. 罗宾斯是美国圣迭戈大学管理学教授，他长期从事管理学研究并撰写大量管理教科书。他的著作《组织行为学》是洗脑方面的经典作品，这本书从个体、群体和组织系统三个层面探讨组织中人的工作行为，阐述人的内在心理和外在行为之间的关系。

他认为群体思维现象有多种症状表现：

1. 群体成员把他们所做出假设的任何反对意见合理化；
2. 对于那些时不时怀疑群体共同观点的人，或怀疑大家信奉的论据的人，群体成员对他们施加直接压力；
3. 那些持有怀疑或不同看法的人，往往通过保持沉默，甚至降低自己看法的重要性，来尽力避免与群体观点不一致；
4. 好像存在一种无异议错觉，如果某个人保持沉默，大家往往认为他表示赞成。

公众情绪就是拥有这样的异常突出的特点，它极为简单而夸张。对于真相和细节，无法做出、也不想做出细致的区分。“这件事情到底是怎么

发生的呢，有没有特别的原因？”当你想让公众仔细思考中间的过渡状态时，你立刻就遭到失败。

集体情绪的夸张随着“事实”的不断强化而得到巩固，不管什么感情，一旦它通过公众平台向人们表现出来，通过暗示和传染过程而非常迅速地传播，其所展示的明确的目标性就会吸引更多的力量，直到所有人都对此深表认同或深感反思。

- 它全然不知怀疑

公众情绪就像女人，引爆之后，就会瞬间陷入极端。人们集体认为正确的事情，容不得一丝怀疑，它通常是不容辩驳的。

- 充满了不确定性

除了高明的引导者和幕后的推动者，身在公众群体中的个体，对此都有“不确定性”的迷惑。他们不知道明天会发生什么，下一步会走向哪个方向。比如，今天人们喜欢一条加宽的无兜牛仔褲，以至于销售到了缺货的程度，但你知道下个月会流行哪种款式的衣服吗？

你很难静下心来预测明天的趋势。就算你深知这是一些人推动的流行浪潮，你也无法跳出来看清楚这是怎么回事。

正是因为公众情绪具备上述两个特点，它才容易被极端的感情所打动——政客喜欢这种特点，那些演讲高手和擅长表演的候选人，他们在感动选民时通常信誓旦旦，夸大其词，言之凿凿，且不断地重复。

他们绝对不以说理的方式证明任何事情，因为他们深知，想引导和利用公众情绪为自己牟利，就绝不可以以理性的面目出现。他们惯用一些极端的论说技巧，来点燃人们内心的虚弱之处，赢得掌声和拥戴。

判断和引导趋势

如果你不知道 99 个人想干什么，不懂得引导他们的方法，你就控制不了最后那一个人——你只能控制你自己。当然，当人在不经过充分的思考的时候，仅仅依靠自己的直觉往往也能够做出更好的判断，可是只限于某些局部反应，整体战略性的思维和判断能力，只依靠所谓天才般的直觉远远无法解决。

判断大趋势是一项非凡的本领，它在各个行业和大小不同的种种事情上，体现出来的都是驾驭各种复杂局面的能力。在这个世界上，大多数人都能够紧跟潮流，但只有少数人能做到引领趋势，成为整个人类社会的操控者和引导者。

在任何一个团体中，总会有某一个人来充当着核心的角色，他的言行能够被团体认可，并指引着团体的某一些决策和行动。我们可以把这种人所具备的人格魅力称为“领袖气质”。但是，真正具有这种领袖气质的并不一定是高层的管理者；因为在任何的一个团体中，小到几个人组成的办公室，大到一个集团，总会有一个人具有说服他人、引导他人的能力。

总的来说，在某种程度上，“领袖气质”也可以被认为是人格魅力的一部分。

领袖力的表现：专业能力，值得信赖的领导力，引领人们走向成功的能力，反映你的眼光和视野，同时考验你的决策力。

鲍尔默领袖魅力的作用表现在哪些方面？

洛克菲勒家族是怎样操纵市场并成功地赢得了整个石油帝国的拥戴？

1936 年 2 月 11 日，卓别林的《摩登时代》在伦敦上演。

2004 年 12 月，卓别林在影片里面的一根竹手杖道具在英国伦敦克里斯蒂拍卖行以 4.78 万英镑(约合 9.22 万美元)的高价成交。

时代在变，而人们对于卓别林和《摩登时代》的喜爱没有丝毫减弱。

《摩登时代》是卓别林最后一部无声影片。影片中主人公发明了一台新的供食机器，这样工厂的工人们就可以不用停下工作去吃午饭了，可以节省时间继续工作，可是那台机器却出了岔子，结果搞得卓别林满脸全是食物。最后，卓别林被送进了监狱，后来释放，一个偶然的机会他发现自己领导了一场共产主义集会，而且与一个街头流浪女相爱了。

影片辛辣犀利的讽刺，揭示出工人遭受资本的欺压，榨尽他们最后血汗的严酷现实，同时也引起观众对“工业社会对人性异化”的反思。被机器洗脑后的工人展现给人们的永远是麻木呆板的表情。影片具有很强的时代感，但同时超越那个特定的时代，现在看来仍具有现实意义。具有与此相似角度的影片还有美国电影《黑客帝国》，影片对于人类精神和肉体的分离进行了深入而独特的展现。现代社会，人的肉体生活在被支配的世界，而精神也同时受到控制和钳制。

这是人们一直在追问的一个命题：洗去旧有的思想，你是否还是昨天的你？对人们在洗脑时的精神变化和行为趋势加以判断，似乎是更为高明的一种能力。这不仅仅是对商业营销和管理洗脑的研究这么简单，你能深入人们的心灵世界，聪明地找到自己的定位。

你会很容易在这些研究的过程中发现，对于环境和敏感性、趋势的判断和掌握，再结合了他们自身的信心、远见和坚定的信念；一系列优秀的品质综合起来，才使他们能够以一种利益集团代言人的身份站在前台，向这个世界展示了自己卓越的领导能力。

这就是一个不解之困惑的原因：为什么同样的一个建议，在你的口中说出与在他的口中说出所产生的的是截然不同的两种效果呢？在某种情况

下，为什么有着比他更出色才能的你，却无法像他那样得到团体的认可呢？

答案就在前面，他对于趋势的判断让人信服，而你却没有做到。

将你的追求变成集体的期待

一个真正出色的团队必须有理想，同时又像一根坚固的绳子一样，在你的手中凝聚起来。这表明，管理技巧不像人们想象的那么至关重要，我们也在培训中一再申明这点。如何统一追求才是你要关心的，你团队的所有的人力资源管理，必须围绕着信仰和理想去准备，只有这样，你的团队才能战无不胜。

我对 AG 公司的行政总监克尔维斯说：“你要经常思考：我的团队为什么存在？我们为何聚在一起？怎样才能朝着一个方向前进？”

为什么有着强大意志力的老板失败率这么高？他们很擅长在电视节目中高谈阔论，听者从他们的讲述中被感染，然后对其竖起大拇指。但在实际的管理中，这样的老板很多人却是失败的。因为一名强势领导者的个人追求，通常却并不代表一个团队的目标。

克尔维斯在培训中曾对我列举了 AG 公司的三名前任短期任职就被动离开的糟糕经历，他们的失误都来源于同一点：忽视了手下的需求，只是刻板地将自己的目标灌输给部门经理，然后试图强硬地扭转整个公司的集体思维。

调度公司全体成员意志的能力，或许才是一名公司高管最重要的素质。

许多企业家有着很大的误读，他们天真地认为，个人意志能够代表企业意志，自己的任何想法都应该是手下共同的目标。

可是，怎样让你的追求成为公众或团队的期待呢？

真的需要胡萝卜和大棒？

你不妨想象一下工作中最完美的状态。当你来到办公室的时候，其他人都已经到齐了，你是最后出现的。而实际上，你比正点上班时间已经提前了半个小时。这是一个设定的环境，在公司的休息室里，除了悠闲地泡咖啡的声音，就只剩欢声笑语。

你大体看了一下公司的情况：有两位同事在分享前一天他们各自经历的趣事，另外的一组人正在专心探讨能够使公司的产品质量更好、性能更可靠的方法。同时你也知道，这些产品早已被主要客户接受并且都给予了好评。

作为一名主管，你在进入公司时，手下们并没有感到紧张，他们好像没有看到你，但也没有因此而懈怠。氛围是让人舒畅的，就像在自己的书房一样。

你轻步走进办公室，在自己的办公桌前坐下，打开了电脑。然后扫了一眼当天的报表，确定所有项目都比计划提前并且都没有超出预算。然后你查收了自己的邮件，里面有客户的来信，感谢你的公司和员工又为他们做了一件极其了不起的工作，这些美誉都不是虚假之词，而是肺腑之语。

你还看到了几十份简历，这些简历都来自你现任员工的朋友们，他们希望你能在下一次人才招聘中考虑录用他们。良好的工作氛围和统一的目标，让员工成了公司的免费、积极的推广者，每天都在给公司打广告。然后，你还看到了员工写给你的邮件，有人向你表示谢意，这是手下向自己的头儿感恩的方式，也有人向你提出工作中的建议，他们丝毫没有顾虑，因为确信你一定会看到，并能轻松愉快地与他们交流。

当然，这是上司和下属之间无比信任的体现。对此你一点也不陌生，微笑着阅读他们的邮件。

真是“幸福”的环境，不是吗？在这样的公司或部门之中，你了解自己办公室里的每个人，同时也很确定他们对工作都非常投入，他们每个人都确信：我们在做同一件事，这些事情令我们共同感到满足！

在你的公司或部门，所有人都已经完成了自我评估的过程，他们清楚个人与公司的目标，也知道你的追求正是他们集体的期待。员工们确定自己的使命和人生目标都可以在你的公司或者在你的部门里实现。

正因为如此，他们才如此热爱自己的工作，而且公司里的其他人都知道，他们是很敬业的员工，你也是最受他们爱戴的老板。

这是最理想的状态，但问题是，你必须有勇气接纳员工的追求，迈出主动之旅去理解他们在想些什么，然后再去谈“我要将自己的追求化为公司的价值目标”。

任何一名管理者都梦想拥有敬业的员工，让他们去完成那些具有明确目标和使命的工作，并让他们自由选择从事那些最能发挥潜能和才干的工作，然后再将他们的不同目标集中起来，进行协调和管理。

不过，上述的心态并非每名管理者都可以做到。对你来说，最艰难的工作或许不是制定目标，而是有时候你不得不改变自己的某些既定看法。如果你过于强硬和不通情理，不尊重他们的追求，那么一名出色的员工可能在几十里之外，就可以察觉到你这些愚蠢的把戏，他们一定想办法脱离你的“强制”和“无理要求”。

一旦公司成员的反抗情绪聚拢在一起，你就很难再用常规的激励手段来领导他们了。

掌握读心术

读心术是什么？

掌握了“读心术”的人一般都懂得如何去察言观色，他们是心理学高手，也是暗示的传递专家。

那么，什么是读心术呢？

在许久之前——联邦调查局成立以前，科学家和社会心理学者就已经在研究可以“阅读”大脑的技术。运用大脑扫描仪进行实验，根据电波的强弱和曲线的变化，研究人员能够准确猜测出参与者脑中所想的事物，成功率竟然高达80%左右。

社会心理学家运用的是综合分析技术，如同我们在特别审讯小组实验和应用的原理。揭示人们内心深处的想法，这就是“读心”。取得成功是很难的，但一般而论，如果你能正确地使用一些流程和工具，即便无法精确地看到对方的“思想语言”，也能大体不差地找到正确的方向。

人类当然不愿意让别人来了解自己的内心，人们多以掩饰外表来将真意隐藏，避免别人的探测，有时甚至他本人都未意识到自己会无意识地隐藏一些事。因此，我们绝不能只看人的外表。外表总是充满欺骗性，我们在早晨出门前所进行的一切装饰和打扮，其本质都是为了成功地欺骗别人。

假如你是一个只关注外表的人，那么在你的生活中，你必定常常因无法看出别人的心里深处而徒留许多遗憾。

当然，人是如此复杂和高级，想要完全地看穿一个人，没有任何机构可以做到。我们在审讯中所能够做到的就是从发现谎言、识破谎言、分析谎言三个方面，结合“撕裂伪装”的方法，逐步深入地去揭示谎言的本质，使我们能够知道被审讯者中潜藏了哪些谎言家，发现他们表现出来的形形色色的各种谎言，看穿他们惯用的造谎手段。

在FBI丰富的工作经历，教会了我从表情、动作、说话、服饰、环境等各个方面去了解一个人，并且识破他们的谎言。在我们面前，那些犯人和间谍都是“透明”的。我们有着充沛的技能和精力去套取他们大脑中真实的秘密。

读心术对普通人的应用更加广泛，你不需要是联邦特工或其他国家的情报工作人员。比如，你可能需要说服别人和你做成一笔生意，但只要口

才好是远远不够的；你也想试图发现那些隐藏在别人的声音背后的、就连说话人自己都未曾察觉的秘密；你当然一直希望自己能成功地触摸到人们的潜意识深处，去牵引他们的思维和影响他们的看法。

在普通的求职和求爱时，就算我们运用了最简练精妙的语言和最完美的形象，有时也无法达到效果，因为我们不知道面试官和坐在对面的女人在想什么；在销售的过程中，对于如何拉近和不同类型顾客的距离，我们有时也充满了苦恼。

这些都是读心的应用范畴。你在观察时必须集中精力，密切注视出现在你的视线以内的人和他的一举一动，把全部公开的和隐藏的信息尽收眼底，包括他们的举止、站姿、说话的口音，所有细微的或明显的表情，以及他们自己都没意识到的举动，都要清晰地收集起来，在大脑中列出一个表格。

这是读懂一个人最快速的办法。当然，你也要学会合适的伪装，因为当他们发现你在洞察他的内心时，出于保护的本能，人们经常会变换自己的行为举止，给你虚假的信息来影响你的判断。

你能做到的

首先读懂自己：运用读心术，你能首先搞清楚自己到底要什么。“我在想什么？我需要怎么去做？”通过内向的读心、分析和判断，给自己的需求一个合适的定位，然后良好地把控自身情绪，融入周围的环境。

其次读懂他人：围绕在你身边的人，他们在想什么，这与第一项同等重要。读心术就像心灵显微镜，能帮助你搞清楚他人为什么在自己面前有这样那样的动作和行为，成功地探求到他人对于你自己的真实想法，然后建立通畅的人际链接和互动。

最后读懂环境：我们所处的环境是什么样的？不同环境对于行为有什么不同的要求？运用读心术，去探求空间和环境对于自己心态的影响，找

出差别，改进不足。灵活地运用读心的结果，就是你能快于他人洞察环境的特点，优先做出反应。

发现你不知道的语言

2008年的时候，有一次我到菲尼克斯的一家酒店会见客户，在寻找电梯的时候遇到了一位酒店的员工。

“你好。”我同他打了一声招呼。

“你好，先生。”他向我回以一个灿烂的笑容，但是随之，他的眼神便往地下看去。

这一个小举动就能让我看出他的心态和他在这间酒店的位置。当然，如果在酒吧，可能他的表现会有所不同——或许能够自然一些。但是从他拘束的肢体动作可以看出，他在问候之际，心态就已经给自己做了定位：我是来酒店消费的客人，而他只是一名服务客人的员工。我对他的一切要求都能得到满足。

细节（非语言信号）会告诉你他的特性都有什么，哪一些是可以抓住的弱点。培养这方面的观察力，有助于你敏捷地利用一切公开信息，去对一个人做出最为透彻的判断。从握手的方式，再到站立的姿态等各个细节，若你仔细观察，都能从中看到一个人真实的特性。

1. 通过握手，我们可以知道这个人是善于支配型的还是乐于顺从型的。你能从握手的力度中感知到这些。

2. 通过笑容和对方说话的速度，我们能了解到对方的性格是外向还是内向，这些都是非常关键的信息。

3. 从他说话时的表情变化，以及他的眼神，我们也可看出对方是惯于根据事实做判断，还是喜欢凭借直觉处理问题。

4. 从站姿、手势和面部表情中，我们将这些信息综合起来，能判断对方现在的心态和他的目的。

5. 当然，你还能看懂不同的眼神。眼神的信息量很大，但你需要懂得解开对方的眼神密码，了解读懂眼神背后真意的方法。

6. 在别人说话和回想事情的时候，可以留意一下他的双眼平时的位置，再观察他在说话时目光朝向哪里，在脑海中绘制一幅动态信息图。然后我们就能在轻松自然的对谈间随口抛出一个主动的问题，让他去回答。此时，请你注意看他回答时的表情。他的眼光是往上，往两侧还是往下看？这些不同的表情和信息，决定了此时他的心态。

情绪的根源在哪里？

大脑通过左右半球的分工合作，听懂和分析说话人的意思，然后据此产生各种各样的情绪。我可以先举一个简单的例子，在讨论问题时，如果你的异性朋友坚决支持你的观点，那么当讨论结束后，你对她说：“呀，我好爱你，站在了我的这一边。”

这是一个特殊情景，如果你和她都是单身，你没有妻子而她也无男友。“我好爱你”这个词语就会产生情绪歧义。假如她只用大脑左半球接收信息，就会误判你的意思——而你只是表示很欣赏她的这个决定，你将有些麻烦。

但在现实中一般不会出现这种误解，因为尽管人的左脑半球首先听到了“我好爱你”这四个字，但她的右脑半球同时也感应到了你说这几个字时的情感和要表达的真实语义。

也就是说，一个理智的判断，通常出自于左脑半球和右脑半球的协同工作。人们一般不会完全地依靠左脑半球或右脑半球思维，而是综合运用，就像每个人的身体都是将所有的器官灵活组织分配一样。

不过，就像我们都有自己惯用的手、脚、眼睛和耳朵，人们也很可能有处于支配地位的惯用的脑半球。这样很可能导致一些人对于某个脑半球过分地依赖，形成某种倾向性的情绪和判断，这就是不同的人对于相同的信息会产生相反的情绪和观点的原因。

过于依赖左脑半球的人，他接收到的信息就不能很好地传递到右脑半球进行理性的解读，就容易产生感性的第一印象，当然也是错误的。这个人就很难听出别人的口气和语义中的细微差别，他很容易被一些极端信息煽动和利用。

当然，这类人的优点是做决定迅速，在初次见面或第一次接触到信息时，就能很快做出判断，因为他的左脑能力强大，很擅长对第一手信息分析情势——虽然错误率很高。

不要相信直觉的指引，这是我对这一类人的忠告。大脑的情绪运转的基本情况就是这样的。

我们大脑中有一种关键的组织叫作新皮层，它不光能够处理错综复杂的信息，也能够灵活自如地进行诤骗。它可以提供和创造谎言，协助主人回避事实，提供一种经过处理的场景，去欺骗别人。比如，大脑本身就是“洗脑”和“画苹果”的制造工厂，它十分清楚自己的职责，可以展示优秀的说谎能力去欺瞒其他的大脑。

人们之所以能够谎话连篇，且乐在其中，正是因为聪明的大脑知道怎样在言辞上修改事实。同时，大脑中还有另一种对应功能，在新皮层下的大脑的边缘系统，恰恰能向外界袒露实情。中脑即是所谓的大脑边缘区域，这里是大脑进化过程中第二古老的区域。情感是此区域的重要组成部分，大脑在这里加工图像和音乐，也感应欢乐和痛苦。在这里存储着各类感情和情绪，包括快乐、愤怒、惊讶、恐惧、激励、痛苦和愉悦，以及其他各种反应。

如果你听一首能让你回忆自己过去的失恋或幸福时光的歌曲，就能了解这个区域是如何工作的了。这表明了一种调解或引导情绪的机制：如何让别人的情绪变坏，或者变好。洞察了大脑的秘密，就能做到这一点。

不管一个人将要或正在做什么，说什么，无论他如何努力地去控制自己，这些无声的动作都在如实反映他的内心，并且在中脑处理信息时，会

在他的脖子、身体和四肢的动作中体现出来，这是他无法隐瞒的部分。

比如，当你宣布把一个人提升为新的部门主管时，你希望看到这些部门成员真实的反应，但他们一定是在竭力掩饰的。观察的秘密在哪里？我建议你看看是谁挑起了自己的眉头：额头上微起皱纹、嘴巴略张的人，一定是在内心强烈反对你的决定，因为他感到了愕然、震惊和惊讶，或者还有害怕和恐慌的心理。

身体内发生的这一系列变化，会让他的眉头自动地挑起，以便让视网膜吸收进更多光线，使他对周围的情况看得更加清楚。

当你能够掌握这些情绪的出口时，你就掌握了观察人们真实内心的通道。

焦点！还是焦点！

就在六个月前，在一次与国内某公司管理层的交流会上，我提出了一个关于凝聚人心的建议：“抓住主要矛盾，通过制造焦点，来强化公司的管理权威。”

他们是一家刚成立的新公司，投入了大量的资金，希望在新技术领域抓住宝贵的机遇。为此，他们除了融资之外，也从海外招聘了大量的高精尖人才回国工作。在管理上，他们需要一些富有建树的工作。

“在这样一家全新的、没有辉煌历史的公司，怎样来迅速凝聚人心，给员工灌输积极的情绪和向上的信心？”

“在这些尖子人才面前，管理层的权威如何建立？”

很显然，这两个问题同等重要，不知有多少新公司都是倒在了这两条的解决无力上。他们派了自己的副总经理到美国，联系到高德公司，希望通过我们的管理培训经验，提供一些“洗脑”方面的建议。

我说：“真正体现管理者权威的地方是做决策，当管理层在做出决定时，有时候正确与否并不重要，重要的是方向。一家好的公司，其管理层一定要抓住主要矛盾是什么，看到工作的焦点在哪里，然后把不必要的次要矛

盾过滤掉，让公司成员排除那些不必要的信息，免受其干扰，以免做出让人懊悔的决策。”

最成功的那些人所具备的素质之一，就是他们可以在某些关键时刻表现出自己的果断，以安定人们的情绪，激励大众的信心。这对管理者——大多数的成功者都具备卓越管理的本能——是最为基本的要求，就某个问题进行决断时，必须考虑到你的一举一动对于手下情绪的影响。

我补充说：“为他们确立顶尖的目标，不要在乎付出多少时间，付出何种代价和牺牲。引导他们向目标前进，并建立对于权威的服从。这便是情绪焦点的力量。”

抓住主要矛盾

英国头号企业维珍集团的老板理查德·布兰森是对公众和员工进行“情绪管理”的顶尖高手。美国电视节目《晚间商业新闻》与沃顿商学院曾联合评选出 25 年来最有影响力的 25 名商业领袖，布兰森名列其中。

评委对他的评语是：布兰森共参与创办和管理了 350 多家企业，他把这些分散在各领域的众多公司打理得井井有条，要做到这一点确实难能可贵。根据民意调查显示，96% 的英国人熟悉维珍品牌，并且有 95% 的人知道他的名字。

布兰森成功的关键是什么？媒体认为他具备诚信的品质，但他个人却认为，善于鼓励手下的积极力量和只做最重要的事（抓住主要矛盾），才是他得以成功的原因。

老板必须确保员工可以快乐地工作，并且从工作中获得乐趣。如果一个人每天因为工作而苦恼，找不到工作的焦点，那么你就会在他眼里失去了权威性，你将没有任何资格和力量去鼓动、引导和改造他们的情绪。

他们还能为你做什么事情吗？永远都不会！

布兰森说：“给花浇水，它就长得繁茂，否则它就会枯萎。对于为你工

作或与你共事的人而言，你要记住总是慷慨赞美他们，发掘员工的优点，他们才会表现出自己的优点。”布兰森喜欢给员工发短信，来说明公司的经营状况，然后鼓励他们给公司出谋划策。

他还经常与员工一起喝酒、聊天、跳舞，就像我见到的许多优秀总裁一样，他们从不在手下面前展示自己的“特权”与“地位”。布兰森也不怕让员工看到自己“软弱的一面”。他倾向于积极地与他们交流，听从员工的全部意见，激励他们乐于奉献的情绪。

与雇员充分地交流是管理者的基础工作，这将利于你全面真实地了解他们的情绪，知道他们在想什么，然后你才能发现什么事情是最重要的，抓住那些主要的问题，把它们解决。

看到共性和特性

假如你只看到事情的共性，你就只是一粒尘土，像你这样的人到处都是。

假如你只看到事情的特性，你就只是一把刀子，虽然犀利，但人人对你敬而远之。

怎样洞察人们在想什么，看到事情的共性和特性，以及准确地定位两者间的结合点？中国人的传统智慧会告诉你三种手段：

1. 观色：观察表情和眼神的变化。
2. 观行：对行为举止进行总结判断。
3. 观心：洞察他人的心理，体会对方的心态。

每个人的身上都会有一些共性，但同时也会有一个与众不同的特性。一般来说，人们在自己的身上看到是人的共性，而在他人的身上看到的则是自己的特性。在运用这个逻辑时，你有必要逆转过来进行反向的体察。即，在自己的身上去捕捉你自己没有而别人具备的特性，在他人的身上则要重点发现一些你与他都具备的共性。

当你能够将这两者结合起来时，你就能更为顺利地去洞察到他人的心理。这便是读心术和情绪管理的本质。从对方的表情、行为、神态和语气，来判断对方此时此刻心中需要的是什麼，有可能是一句肯定，或是赞扬，抑或是一个眼神，然后针对他们的需求，采取你的适宜而明确的行动。

当我们可以洞察到对方的需求及情绪时，就可以制定正确的计划，去投其所好，引导他们的情绪。这就是情绪洗脑。它在运用时并不复杂，但理解起来却并不简单，对人们的头脑要求极高。而且一个重要的关口是，你必须懂得怎样发现众人情绪的共性，而不是只顾着去关注某些个体的特殊情绪。

只有这样，你才能制造焦点并引导潮流，在这个过程全面地掌握人们的心理变化，从而确立你的权威地位。



你应该如何掩盖真相？

真相正反定律

- ★人们最容易看到的往往都是假象。反之，答案藏在你的身后。
- ★最聪明的人懂得掩藏自己的聪明，当你在他面前觉得自己很正确时，说明他成功地掩盖了自己的目的。
- ★如果你不确定一件事情的真假，请用相反的逻辑去思考。
- ★“从不相信别人”和“永远信任别人”的人，都是危险的，这两种人都没有实话。

为什么要进行逻辑洗脑？

长期以来，我们一直在研究“洗脑者的逻辑与被洗脑者的投降”之间到底发生了什么，有哪些奇妙的转换导致人们的信仰发生了翻天覆地的变化。比如，宗教信徒确立信仰的过程，传销组织怎样让一个忠厚老实的人抛弃踏实稳定的工作，走向了冒险和愚蠢的堕落之途。

一种极具欺骗性的逻辑可以蛊惑人的大脑做出错误的判断，并让身心毫不质疑地掉进迷信的深渊。听起来这让人闻之色变，但慢慢地身陷其中时，人们却对此毫无察觉。

洗脑者说：“选择了这条道路，慢慢就会看到行业前途。你明天可能看到一片曙光，再往后就会看到一片白云，然后是一片天空。我现在看到的是整片的天空和辽阔的海洋，我已经成功地实现了这一愿望，虽然美好的结果还没有出现，但我正走在正确的道路上。”

这就是逻辑基础，思维逻辑是一切观点的基础，这是少数人才知道的事实。因此，尽管很多人在洗脑过程中一直心存怀疑，但最终导致他们义无反顾投入某种信仰或事业的，正是出于对逻辑的信任并让自己接受了这种思维逻辑。

告诉他怎么做，不如教他如何思考

一些知名邪教的洗脑就是运用了这种工具，他们不会告诉你怎么去做，而是教会你如何“思考”，从而控制了人的灵魂，聚集了大量的信徒。企业的洗脑难道不是这样做的吗？在本质上，宗教洗脑与企业培训的方法出奇地一致，所有的管理培训计划都只有一个目标：

教会员工运用他们希望你接受的思维去思考，这样将永保无虞，当问题发生时，不用再教你怎么去面对，你自己就会按照培训大纲上列举的逻辑去分析问题。

一个男孩到了结婚的年龄，有人就给他介绍了一个女朋友。这时候问题就发生了，他是接受这个女孩还是不接受呢？结果是他单方面地一见钟情，而女孩没有看中他，他却“非她不娶”。

家人苦苦地劝他：“出色的女孩多得是，你为何只看中了她呢？”

他的回答是：“只有她才能让我得到幸福，我认为我们是天生的一对。”

我们看到，这个男孩在相亲的过程中，看到女孩的第一眼就在大脑中确立了一个逻辑：没有她，我就得不到幸福。这是他得出后面的一切判断的思维基础，如果不能改变他的这个思维逻辑，你就不可能改变他的观点。

所有的劝说都变得软弱无力，男孩得了很严重的相思病，给女孩不停地打电话，发电子邮件。遭到拒绝后，他慢慢地变得性情大变，打爹骂娘，还患上了抑郁症，最后自杀了。

用国内人们常说的话来说：男孩的魂被女孩勾走了！但在我看来，这就是一种“逻辑洗脑”的威力，他拥有了某种不可改变的思考模式，就像信仰某种宗教、忠诚于某种企业价值观一样，爱上了这个女孩。

所以，孔子和上帝都是这个世界上最厉害的洗脑家，恐怕也是人类有史以来最成功的两位洗脑大师，因为他们并不告诉你要去做什么，而是告诉你“怎样分析问题”。

他们通过自己的作品，在你的大脑中植下思考的种子，分析问题的逻辑

辑和方法。这就是根本上的洗脑，余下的事情你知道，将完全按照他的期待发展。

就像计算机程序一样地自动运转。

为什么有的人被女人欺骗过多次仍然毫不总结自己的愚蠢？因为他相信爱情是美好的——这就是他的“逻辑”。

卡斯佩特是高德公司的培训参与者，他以前是某 IT 公司的高管，拥有两栋别墅和四部豪车——但这是七年前的事了。现在，他贫困如洗，一无所有。在七年的时间内，他被三个女人分别欺骗，都与他结过婚，海誓山盟，相约永不分离，然后骗走了他的全部财产、汽车和房子。

“爱情是世界上最美好的事物，就算一时受到挫折，我相信总会找到自己的甜美的果实——和一个相爱的女人牵手走进教堂，结婚生子，共同享受幸福的人生。”

正是这个逻辑骗了他。尽管我们一致认为，不是每个女人都是骗子，但当他如此确信“美好爱情”时，我们相信，他一定会掉进某些特意为他挖好的陷阱。

只开放信息是没用的，关键是逻辑。

听起来好像有些让你失望，因为这不是你在一些“常识”中得到的知识，因为你一直被灌输一种错误的逻辑，就像有人对你说的：“只要开放信息，言论自由，政府就无法愚民。”不，这远远不够，因为“思考逻辑”才是真正的命门所在。

信息永远都只是表面的东西，最根本的是分析和处理这些信息的方法。这正是精英从来不想让大众知道的地方。

真理是最好的洗脑液

让人相信一些“事实”，不如让他像你一样思考。

我在蒙大拿州做的 486 次实验，分布在三个年龄段，验证了我这个看法。

有一千多人给我写来邮件，感激我拯救了他们的后半生。

“我终于可以清醒地活着了。”

“我现在看透了真相，这和过去截然不同，我发现自己错了几十年。”

“我不再轻易地上当，不再头脑发热地购买一大堆无用的物品。”

许多人轻易地被商家洗脑，是因为他们相信了商家提供的“真理”，按照商家给予的逻辑思考。在这种逻辑的主宰下，他们无论怎么思考分析，最后都只有一个结果：刷卡付款，把产品买回家，哪怕只是试一试。

在德国南部，曾经有一女孩将一头小母牛训练成了像马匹一样的坐骑。这头经过“脱胎换骨”的牛叫露娜，它两年前出生在德国边境的一个农场里。农场主15岁的女儿丽贾娜一直想拥有一匹马，但她的这一愿望一直未能实现。于是，她就动起了露娜的主意。

她特别想让露娜帮她实现骑马的梦想，但是听起来，这不是一个可以实现的计划。露娜是一头牛，牛和马之间的距离有多大？正常人可能会立刻放弃这一主意。但是丽贾娜没有，她决定尝试一次。

她每天都陪着露娜在树林里散步，以此培养感情，并让这头牛习惯那些马匹装备。在一次又一次的美食诱惑下，露娜完成了无数次的训练。现在，它在自己的行为上，果然变成了一匹马。它不仅像马儿一样驮着主人走在乡间小道上，而且还可以进行跨栏，虽然动作并不熟练，偶尔会笨拙地一头栽进泥土。

这样的结果“不敢让人相信”是吗？就连这头牛都觉得，自己确实是一匹马。在它的眼神中你会发现，它得意扬扬地告诉你：“我跟牛没什么关系，我就是一匹马！”

电影《冰河世纪》中，那头以为自己是负鼠的猛犸象，也在活灵活现地告诉你，思维的洗脑威力是多么强大！在那个奇特的故事中，艾丽显然是一只猛犸象，但是从小被负鼠收养的她，却坚持认为自己是一只大个头的负鼠，并且奇怪为什么没有负鼠喜欢自己。

有一次，当我做完分析之后，一位女士痛哭失声，因为她终于想明白了过去40年她如此痛苦的原因。她被丈夫“锁”在家里，安静地当着一名任劳任怨的家庭主妇，抚养孩子，不再想出来工作的事情。她每天都活得不甘心，但她一直无动于衷，因为丈夫和周围的亲人告诉她，相夫教子，就是她们女人应该做的事情。

“我错过了人生最好的时光，现在想改正，已经太晚了。”

真理是唯一的吗？不，我告诉她：“幸福的生活状态从来都不是只有一种，当你的丈夫告诫你要相夫教子、待在家里提供给他一日三餐时，你完全可以从另一个角度思考：我不放弃自己的工作，也可以完成丈夫的期待。”

这个世界曾经抵制“女强人”，但最终“女人地位卑微”的谎言被揭穿。而在它大行其道时，几乎所有的女人都相信这是真的，很少有人站出来戳破它的荒谬。

一切的事实都表明，真理就是最好的洗脑液，让人按照你的思维方式去考虑问题，你将完全控制局面。

信息控制和宣传网络

制造大量的虚假信息，也可以达到洗脑的目的。信息的提供与逻辑的校正，可以起到互补的催化作用。就像一栋房子，它必须有一扇门，同时还需要一扇窗。门窗兼具的房子看起来才让人觉得可以居住，否则就有所缺憾。

例如，在权威的杂志或其他的一线媒体——多数是合作和统一协调地控制信息的发布，而且是长期地对于某种信息进行灌输，从而达到掩盖事实和创造一种假象的效果。你可以不赞成或不关注这种事实，但你必须保

持警惕，对它有所了解。

正如美国教授托尼·朱特遗著《沉痾遍地》中讲的，自由与平等之间充满了极大的矛盾，而整个欧美国家的政策重点，几乎就是在这二者之间寻找平衡道路的过程。而在自由和平等的思想背后，我们看到的恰恰是思想洗脑体系所展现的巨大威力。

理解这些将对你的生活起到一些必不可少的帮助：

不是所有的“权威信息”都是正确的。事实上，“权威”与“正确”并不能画等号。

在消费时控制情绪是一件非常困难的事情，但你可以聪明地控制自己的“需要”，然后你就能抵制面前“强大的宣传攻势”。

建立自己的独立原则，再去评判是非。在此之前，不要轻易地接受任何媒体和机构传达给你的信息和结论。

国家洗脑体系和思想控制

在进入 FBI 之前，我相信美国是“正义”的化身。但当我离开 FBI 时，我的观点发生了巨大的逆转。为 FBI 工作的这几年中，让我深刻了解了一个巨大的洗脑体系和思想控制工具是如何隐秘而有力地运转的。

在其运转的过程中，对信息的控制和宣传网络的完善强大，是这个人类文明史上最强大的国家洗脑体系最明显的两个特点。

我可以提供一段由高德公司和维基百科的调查人员联合出具的一份报告。这份报告曾经刊登在全美最严肃的报纸《纽约时报》上，但随即我们的小组就收到了来自 FBI 的警告。

一份公开的资料显示，在 2003 年 6 月，由《华盛顿邮报》、美国广播公司（ABC）联合进行的调查发现，超过四分之一的美国人相信伊拉克在最近与美国的战争中使用大规模杀伤性武器

以及其他联合国禁用的武器。在同一个月进行的另一场调查发现，超过34%的美国人相信美国已经在伊拉克发现大规模杀伤性武器，而在9月份进行的另一调查则发现，有多达69%的美国人相信萨达姆·侯赛因个人与“9·11”事件有关。

这一系列的数据告诉我们，美国公众对于事实的判断经常自相矛盾，这源于美国政府信息宣传的巨大威力。美国人对于伊战既支持，又存在怀疑。但在我们看来，由于战前信息宣传和舆论控制的到位，全美集体陷入了战争的狂热。可实际上，就连发动战争的布什政府自己都不得不承认这些指控都是不真实的。

这些错误观念就是称之为思想控制和洗脑体系导致的结果，美国政府拥有强大的洗脑工具，当你踏进美国国土时，就陷进了一张巨大的洗脑之网。这种思想控制和洗脑是通过诸如媒体、教育制度、新话^[1]等机制实施的，其主要功能就是确保美国政府在海外及各大财团在国内确立的占主导地位的社会经济制度得到民众的支持。

我们不得不说，这张洗脑之网的效率之高，冰冻三尺非一日之寒，是媒体、教育制度以及其他机构建立和演化的结果，经过了很长时间才得以形成。

现在统治美国的不是持有选票的普通民众，而是一些位于中心的、多等级的机构，包括大公司、军方以及官僚体系。

这些机构最上层的人就是社会学家莱特米尔斯所说的权力精英，他们享有比下属多得多的权力、财富和名望，却隐藏在选民身后，充当着幕后受益者的角色。他们擅长利用选民的力量实现自己的利益，并将责任推得一干二净。

[1] 新话是乔治·奥威尔在其小说《1984》中设想的极权政权为通制人民思想而创造的新语言体系。

在 19 世纪后期，随着工业资本逐渐赢得控制地位，形成了少数的有能力掌握行业命运的寡头，媒体也随之变得更集中。

在此之前，媒体本应保持自己的独立地位，但很不幸，在无孔不入的资本面前，市场化的媒体不可能抵抗住财团的渗透。大公司开始收购报纸或者抽走那些批评公司权力的媒体的广告，不断地提升自己控制舆论的能力和程度。而在这个过程中，美国政府始终参与其中，扮演了十分“不光彩”的角色。当然，这一切并不会让公众得知，且始终披着合法和“言论自由”的外衣。

第一次世界大战的发生起到更大的推动作用，直接向今天这样的媒体机制的形成迈出了巨大的一步。

比如威尔逊政府建立起了鱼笼委员会（Creel Commission），服务于政府的宣传和通过意识思想去控制民众并进行彻底的洗脑。他们的目标是在 6 个月之内成功地将主张和平的民众变成歇斯底里的战争狂热分子，然后去摧毁德国的任何东西。

“我们要参加战争拯救世界，要彻底地消灭德国人，才能赢来和平。”在二战时期，他们也是这么做的，只不过目标换成了日本人。

这个机构是怎么工作的呢？

他们巧妙地采用了公共关系技巧去操纵公众舆论，利用商业媒体煽动战争的热情。这其中有一个非常有效的方法，那就是提供大量的“信息”，虚假信息通过官方消息的方式，包装成某些“事实”，并以新闻报道的形式发布出来，从而控制了权威的新闻频道。

对于持不同政见者的压制，在美国政府内部始终是一件重要工作，FBI 和中央情报局时刻都在密切参与。比如美国社会党被“消灭”的过程。而到了 1999 年，CNN 迈出了更为惊人的一步，他们允许美国军队的心理战军官来审核节目，并让政府专职意识思想控制和洗脑宣传的专家在其亚特兰大总部的新闻部工作。尽管 CNN 最终承认了这一点，但大部分意识思

想控制和洗脑媒体对此不予报道，而我们是强化这一事实的机构之一。

信息洗脑和被洗脑的必要条件

当你读完我们的联合报告后，需要你关注的第一个问题是：什么样的人最容易被洗脑？

1. 被洗脑者的信息来源单一，信息量匮乏。总的来说，他们很难获得信息，至少是真实的、关键的信息。

2. 思维不独立，也不理智。他们缺乏分析能力，没有思维深度。通常，他们的思维逻辑是洗脑者提供的，始终按照洗脑者希望的逻辑去思考。

3. 思维难以冷静下来，容易冲动，被周围环境和情绪感染，然后产生盲从行为，成为被权威机构或洗脑者利用的一员。

第二个问题：洗脑者要具备什么样的必要条件？

1. 他们一般具有完善的组织结构来发布信息和操纵公众的逻辑，且分工明确，执行到位。

2. 强大的宣传实力，控制媒体或拥有大量的从业人员，来制造“事实”和灌输信息。这样的实力，可以将谎言说上一万遍并最终让它变成人人相信的“事实”，比如一些广告的发布过程。

3. 他们有更为强大的善后和弥补机制，能够保证谎言被揭穿之后可以及时控制揭穿谎言的通道，掩盖真相及做出更加“权威”的解释，来压制反洗脑行为的出现。

最典型的例子是二战时期的希特勒，他以上述三种手段，成功地将德国的高失业率和贫困的生活水平，转化成了对于犹太人的矛盾。因此就有了有史以来人类历史上最大的浩劫：第二次世界大战和纳粹对于犹太人有组织的大屠杀。

我们当然知道，日本人在几十年前也是这么干的，通过全民族的洗脑，唤起了圣战热潮来为发动侵略战争服务。

这就是一个常见的偷换概念的宣传方式而已，如果你仔细思考，这样的方式还有很多。比如我们身边的那些电视购物节目，例子不胜枚举，专业的销售专家会在这一种体系内运用各种各样的手段来给消费者洗脑，达到制造某种“权威的高质量产品”和引导购买风暴的目的。

保持思维的理性和客观，去追求事物本来的面目，而不是盲从和轻信别人的思维逻辑。

如果你不能分辨信息的真假，就不要靠近，也不要参与，至少不要成为这些信息的传播者。

尽可能自己去搜集第一手的信息，并且谨慎地观察和分析它们。尽量获得各方的信息和观点，然后不带任何感情倾向地去进行判断，最后得出结论。

危险的钢丝：意象催眠

在互动中解读心灵奥秘

一些人控制了另一些人的心灵，这是今天我们所生活的社会现实。如果我告诉你，这是通过意象催眠达到的效果，你可能会大感惊讶。

“我被催眠了吗？”

“我是怎样被催眠的？”

“怎么可能？我每天都是如此清醒！”

几乎没有人相信，自己正在受到另一些人的心灵控制。这是因为少有人了解潜意识沟通和意象灌输的工作模式，而这正是我们及某些高端洗脑者的拿手好戏！

在这个世界上，没有一种意象不是经过催眠的意象。如果你有幸走进客户的大脑，进入他的潜意识，并且详细地浏览到里面那些丰富的内容，

你就能看到“思维的真相”。你会读到他的潜意识的语言，包括那些他们自己都不知道的图像、声音和情感。

这时，你就了解了他，而他却对你知之甚少。当然，你可以采取积极的方式，去帮助一个人有意识地观察和了解这些内容，从而创造他们所希望的健康、幸福、成就和内心的宁静。那么，这样的催眠过程就能起到非常正面的效果，这对你和另一个人来说，都是一个让人兴奋不已、促进你们双赢的结果。

在FBI以及在高德公司的培训项目中，我们做了大量的投射心理测试，目的只有一个，帮助受试者在催眠意象中找到“真实”的自我。我们聪明合理地创造了一种接近真实但完全相反的意象，当受试者沉浸其中时，通过富有诚意的互动，他们很明显地表现出了与平时的状态截然不同的反应，我们也借此解读到了受试者的心灵密码，精确地看到他们在想什么，有什么具体的需求，以及我们应如何去满足（欺骗）他们。

这项投射心理测试，包括三个大的方面，囊括了一个人的大脑对于自己人生的主要想象。

生活情境：我现在和未来的生活。

工作情境：我现在和未来的工作。

理想情境：我现在和未来的理想。

当心理投射的催眠成功时，对这个人来说，即便一切都很糟，但他也会感觉良好。比如我们见怪不怪的“群体催眠”——它正在人类社会的今天大行其道，如同政客每天都对选民做的那样。

意象催眠：谎言是如何变成“事实”的

一个幼稚的谎言在经过四十年的演变后，即便最后被戳穿，受骗者也不会相信这就是事实。或者可以这样说，他将完全接受谎言给予他的逻辑和意象。

他和她的相识是在一个宴会上，那时的她年轻美丽，身边有很多的追求者，而他却是一个很普通的人。因此，当宴会结束，他邀请她一块去喝咖啡的时候，她很吃惊，然而，出于礼貌，她还是答应了。

坐在咖啡馆里，两个人之间的气氛很是尴尬，没有什么话题，她只想尽快结束，好回去。但是当小姐把咖啡端上来的时候，他却突然说：“麻烦你拿点盐过来，我喝咖啡习惯放点盐。”当时，她都愣了，小姐也愣了，大家的目光都集中到了他身上，以至于他的脸都红了。

小姐把盐拿过来了，他放了点儿进去，慢慢地喝着。她是好奇心很重的女子，于是很好奇地问他：“你为什么要加盐呢？”他沉默了一会儿，很慢地几乎是一字一顿地说：“小时候，我家住在海边，我老是在海里泡着，海浪打过来，海水涌进嘴里，又苦又咸。现在，很久没回家了，咖啡里加盐，就算是想家的一种表现吧，以把距离拉近一点。”

她突然被打动了，因为，这是她第一次听到男人在她面前说想家，她认为，想家的男人必定是顾家的男人，而顾家的男人必定是爱家的男人。她忽然有一种倾诉的欲望，跟他说起了她远在千里之外的故乡，冷冰冰的气氛渐渐变得融洽起来，两个人聊了很久，并且，她没有拒绝他送她回家。

再以后，两个人频繁地约会，她发现他实际上是一个很好的男人，大度、细心、体贴，符合她所欣赏的所有的优秀男人应该具有的特性。她暗自庆幸，幸亏当时的礼貌，才没有和他擦肩而过。她带他去遍了城里的每家咖啡馆，每次都是她说：“请拿些盐来好吗？我的朋友喜欢咖啡里加盐。”再后来，就像童话书里所写的一样：“王子和公主结婚了，从此过着幸福的生活。”他们确实过

得很幸福，而且一过就是四十多年，直到他前不久得病去世。

故事似乎要结束了，如果没有那封信的话。

那封信是他临终前写的，写给她的：“原谅我一直都欺骗了你，还记得第一次请你喝咖啡吗？当时气氛差极了，我很难受，也很紧张，不知怎么想的，竟然对小姐说拿些盐来，其实我不加盐的，当时既然说出来了，只好将错就错了。没想到竟然引起了你的好奇心，这一下，让我喝了半辈子的加盐的咖啡。有好多次，我都想告诉你，可我怕你会生气，更怕你会因此离开我。

现在我终于不怕了，因为我就要死了，死人总是很容易被原谅的，对不对？今生得到你是我最大的幸福，如果有来生，我还希望能娶到你，只是，我可不想再喝加盐的咖啡了，咖啡里加盐，你不知道，那味道，有多难喝。咖啡里加盐，我当时是怎么想出来的！”信的内容让她吃惊，同时有一种被骗的感觉。然而，他不知道，她多想告诉他，她是多么高兴，有人为了她，能够做出这样一生一世的欺骗。

这个故事是如此奇妙，明明是一个天大的谎言，但最后成为了一段美丽的浪漫故事。谎言经过包装，可以掩饰掉它不忠的成分，渗入善意、无奈和让人理解与同情的心理机制。

从广义的洗脑术上来说，说谎并不是一件值得惊怕的事情。谎言本身并不可怕，可怕的是你不擅长运用及包装它。被无情揭穿的才叫作谎言，没有被视作谎言的欺骗，甚至完全可以包装成一种合理而又促进了事情积极进展的“沟通艺术”。

一个谎言听得越多，它成为“事实”的几率也就越高。在宗教和迷信组织举办的一些游戏中，比如一种“见龙游戏”，台上的操作者只要运用一些简单的演技和几句谎话，就能够让那些本来看不见龙的人开始相信真

的有一条龙在天上飞。同样地，当他们回到家中向亲人表演这一切时，或许也有为数不少的人不断地对自己灌输这一点：

“天上确实有一条龙，我们都看见了！”

类似的谎言暗示当然也大量地应用在“励志骗局”中，许多人被频繁的重复的励志名言催眠，他们深信，只要自己足够努力、脚踏实地、有才华和以诚意待人，就一定有机会发达起来，就像巴菲特、李嘉诚那些人。

“他们也是这么做的！”

可问题是，他们真的是这么做的吗？也许你并不清楚那些励志之语是不是真话！一个已经成功的人会极力地宣扬仁义道德，对想学习他的人进行意象催眠。

另一个入口：给大脑积极的语言

大脑既可以接受积极的东西，也可以接受消极的信息。区别在于，你如何输入“计划中的信息”，拓展对方的思维，让他想象到一些必要的画面，来验证你的信息是正确的，从而确立你的思维主导地位。

从人类大脑的工作方式来说，左脑接收到的语言在右脑产生画面，语言的不断重复会强化右脑的画面。这就是语言能够产生催眠作用的生理学原理。根据这个原理，重复的催眠和灌输就有了用武之地。

比如，我们可以采用一个形象的例子，让人的大脑不要去想工作的劳累。我们可以将其过程演示出来。

发出命令：

请你不要去想这件工作是多么劳累！

请你千万不要想上司是如何训斥你，你要考虑到工作的快乐，

想到它给你的生活带来的积极的改变啊！

拜托你不要再想这件让人烦心的事情了！

第一句的命令被耳朵接收到后立即入脑，左脑搞不清楚工作的劳累到底是什么意思，或者它不清楚工作中的哪些细节使人如此厌烦，左脑没有这样的功劳，因此它立刻把命令转达给右脑：喂，主人说让你不要想工作的劳累，要多想想幸福的画面！

右脑是最听话的执行者，它立刻在大脑里搜索关于工作的画面：早晨处理的策划案，中午处理的项目计划表，下午去仓库跟客户的交接等。这些画面，全部搜索了出来。

此时，左脑又把第二句命令传达了过来：喂，主人让你千万不要想工作中的烦心事！右脑对着挑出来的画面分析了半天，最后挑出一张问左脑：啊，主要是不是不要想这件事呢，我中午被上司批评了一顿，他认为我的工作效率太低了，甚至威胁要解雇我？

这时，第三句命令又来了：拜托你要不再想这些烦心事了，你怎么还在想呢？为什么不想想那些快乐的场面？

右脑在一定的时间内会觉得非常迷茫，于是又拿出了另外一张，这是一张聚会的画面，他在领了薪水之后和同事们一起去唱歌，喝酒，大家都很快快乐：那，这些画面是我可以想的了？

然后，右脑就会遵照命令，强化这些画面，在自己的记忆中让类似的画面占据主导地位。那么，当今后再遇到工作的烦恼时，它就会自动地把这些标记好的画面提取出来，用来鼓励自己度过情绪低落的时期。

这就是左右脑的对话，当我们用否定的语言跟自己说话时，首先想到的一定是被否定那部分内容的画面，而否定词会被忽略，也就是消极的内容词会被屏蔽，然后去找这句话带来的画面，体验积极的画面带来的感觉。

我们经常在生活中看到一些关于自我激励的内容。学生在考试前拼命地告诉自己：我千万不能紧张啊！大脑就会先给出许多紧张的图片，身体也会随即出现紧张的反应，然后再自动地把这些情绪屏蔽掉，去将那些快乐和轻松的反应提取出来，记住后者，而将前者“杀死”。

每个人都被语言所包围，它包括大脑的语言。这就是为什么一名优秀的管理者懂得用积极的语言激励手下，而无能的上司只会训斥——这只会增强员工对于负面信息的记忆度，毫不利于你洗刷他们对于公司的抱怨。

只有给他们积极的语言，才能让人们相信你是正确的，忘记那些在过程中产生的不愉快。

怎样回答你想逃避的问题？

在为世界各地的企业进行高端管理培训的过程中，我经常看见一个非常有意思的现象：管理者不停地逃避各类问题，害怕让别人知道真实的信息。

下列的事态非常地常见：

销售员为了逃避客户的纠缠，只好把他列入黑名单，导致自己的业绩越来越萎缩。

业务负责人员逃避上司的责问，以至于丢掉了工作。

老板逃避一直悬而未决的问题，让员工对公司失去了信心。

逃避情感问题，使伴侣无可忍受，导致了严重的家庭问题。

.....

在特定的情境下，逃避问题、不想说实话是人类的一种本能，害怕说出事实而给自己带来尴尬和痛苦。因此，大多数人在实际的沟通和交流中，害怕什么就想要逃避什么，比如回避见面，闭嘴不谈，或者转移话题，这会在某种程度上帮助人们逃离暂时的困境。

然而，并非所有的事情都可以逃避过去，掩盖信息只会让你的状况越来越糟。特别是面对一些问题的死胡同时，你绕不过去，不把它解决它还是会卷土重来。但当你不准备回避时，你却能慢慢地找到对的办法。

运用你“不想诚实”的权利。

居住在纽约的28岁的尼古拉斯告诉我，他的女朋友经常问他一些非常“愚蠢”的问题，使他难以回答，两个人为此每天争吵不休，热战冷战不断。这些问题让他感到万分苦恼，他不知如何是好，但又必须面对。

“你的父母喜不喜欢我？”

“你相不相信世上有永恒的爱情？”

“你是要来接我回家，还是我坐朋友的车子回去？”

“我们是拍便宜的婚纱照好呢，还是把钱省下来买两颗钻戒呢？”

尼古拉斯说：“我真诚的回答经常遭到她的冷眼，且让我发觉不管我如何掩饰，她都十分怀疑我的真诚。”

他的“遭遇”可谓全世界男人的代表情绪，男人们对于心爱女人的追问烦透了，因为他们觉得这些问题是如此幼稚。但是，这不代表你就必须如实地说出内心的实话——在女人面前，实话往往代表着一场灾难，就像我们在上司和员工面前所做的一样。

在电视节目中，我们不难发现影视圈的艺人都是转移问题的绝世高手，他们总能够巧妙地避开或者回答问题，化难堪为幽默。你为何不学习他们呢？转移问题或将对话的问话引向另一个领域，经常是一举两得的好办法。

当人们遇到了不愿回答的问题，往往会岔开话题，去回答另一个问题。我的意思是说，你不要回答别人问你的，而是回答你想回答的！这是在越南战争时期，美国国防部长罗伯特·麦克纳马拉（Robert McNamara）的心得，领悟这句话，然后在实战中运用，你就能成为一个答题高手，不管你面对的是女人、男人还是生意场上的对手。

我们发现，生活中的女人和小孩有一个共同点，她们喜欢问一些愚蠢的问题。这个范畴或许还可以扩大到你那些经验微薄的新晋员工，以及你的步步紧逼的上司。面对这些人时，“真理”无法回答他们的问题，你也没有可以拿来当作挡箭牌的“老师”。很多事情你必须当面回答，没有时

间去找救星，或者查找词典。

在女人、员工和上司面前，我们似乎没有诚实的权利！牢牢地记住这个定理后，你才能从容地应付他们的各类问题。

比如我们对于“是非题”的回答。妻子忧心忡忡地问你：“你有没有发现我的眼角新增了许多小细纹呢？”虽然你打心眼里觉得，她的鱼尾纹深若海沟，可你决不可表达出任何承认这一事实的信息，你要不动声色地戴上眼镜，花些时间仔细观察后，斩钉截铁地回答：“没有啊！根本就看不出来！”或者你要马上告诉她：“一点都没有，我感觉非常好，你看这些部位，特别平整！”

你千万不要说：“是啊亲爱的，有些鱼尾纹！但这有什么关系呢，我还是那样爱你！”

NO！如果你这样说了，即便你借此表达了“对她的爱意一万年不变”，她也会非常失望和恼怒。因为女人在此时关注的重点并不是你“是否爱她”，而是她自己“是否仍然美丽”。这就是女人与男人对于问题关注点的不同。

当你的女上司与你谈完工作后，突然问你：“嘿，洛达，我马上要去见总裁，你觉得我今天穿的这套衣服得体吗？”你要将视线尽快地转移到她身上，然后专注而诚恳地回答：“老板，我认为非常好看得体！”

当她捏了一下腰际的一大团脂肪，再次问你：“你会不会觉得我的身材有些发胖，这件衣服有些发挤呢？”你绝对要大声地回应：“不会！老板，我还觉得你太瘦了！”

总之，当你绝不能运用诚实面对他们时，这类问题的解答只有一个，而且永远都不是你脑海中浮现的真实感受。你必须回答他们一个在其心中预设好的答案，才会让对方欢喜无比。当然，你也成功地掩饰了内心的真实答案，并且逃过了这些问题的审讯。

躲过那些“必须”回答的问题

我来告诉你怎样狡猾地逃避记者的刁难，或者是那些永远都不想回答的问题。这些必须回答、同时又必须逃避的问题，如性丑闻、债务危机、收购传闻、股价和情报泄密都在此列。有时候，这是政客们惯用的把戏之一，有时却被列为危机公关的一部分。

假如你是总裁委任的公司新闻发言人，记者提出了对于公司非常不利的问题，你要怎么回答呢？

作为一个演艺明星，记者对你的隐私穷追到底，你要怎么面对？

妻子在你早晨回家时守在门口，让你必须回答昨天晚上的去向，你该如何应付？

就像前面说到的，转移话题是一个好办法，可是在将问题转移之前，你首先要面临怎样转移对方的注意力的难关。否则，你很难让对方接受你要回答的——它不是对方提问的那一个，而是风马牛不相关的一个话题。

高德公司与哈佛大学肯尼迪政治学院的教授罗杰斯和哈佛商学院的诺顿在一次联合项目的研究中，提出了一项广泛应用于交际领域的“转移话题策略”：

去正面地回答相似的问题，使对方难以回忆起刚才的问题；或者当对方的注意力集中在社会性的目标或是没有明确目标时，更难发现回答者已经避开了问题。

在实验的过程中，我们让志愿参加者观看了 10 分钟的政治辩论视频。我们提供的视频有两种：在第一种视频中，回答者直接回答问题；在第二种视频中，回答者避开了原有的问题，自己回答了一个相似的问题。

每个参与者都是随机地看了两种视频中的一种。然后，我们将所有的参与者随机分成了三个小组，分别为他们设立了一种截然不同的情境进行关键部分的测试。

● 第一组：“没有目标”小组

在这个小组，我们没有提前为他们设置任务，他们只需要认真地看视频。之后，我们才开始提问：

“刚才的问题是什么？”

“视频中的人回答得对吗？”

结果丝毫不令人意外，同时也达到了我们期待的测试结果，观看“回答相似问题”视频的参与者当中能回忆起刚才问题的人不到 40%，而观看“直接回答问题”视频的人却有将近 90% 的人记得。

结论：当人们缺乏应对这种问答技巧的心理准备时，听你讲话的人其实在听了 10 分钟之后已经掉进了逻辑陷阱。他们根本记不住当初是什么问题，也无法判断你的回答是否“答非所问”。

● 第二组：“社会性的目标”小组

对第二小组，我们为他们设置了一种情境。参与者比前一小组多了一项任务，他们不仅要完整地观看视频，还要思考两个重要问题：

1. 演讲者是一个怎么样的人？

2. 你喜不喜欢这个人？

当视频播放完毕，我们问：“您还记得刚才的问题吗？”“视频中的人物回答得对吗？”那么，参与者的表现是怎样的呢？结果是比第一小组更糟。因为他们中很大一部分人的精力，都放到如何评价演讲者上去了。观看“回答相似问题”视频的参与者当中能回忆起刚才问题的人连 25% 都不到了，而看“直接回答问题”视频的人中间，也只有 80% 的人还记得原来的问题。

结论：当我们刻意设置了一种日常生活的情境时，真正能发现回答者的规避技巧的人仍然少之又少，这也是常态现象。

● 第三组：“监测”小组

在第三小组中，我们回归本题，设计了第三种情境，叫作“监测”小组。

对这一小组的参与者，我们提出了任务：您要带着问题观看视频，即您需要判断视频中有没有“转移话题”的现象，并且总结出他们如何规避提问者的逼问。

结论：当我们明确规定了参与者“发现问题”的任务时，大多数的参与者才不约而同地发现了视频中没有直接回答提问者的问题，认识到了这种规避技巧的存在。很多人对此表示惊讶。这也表明，在现实生活中，人们其实很难提前假定别人会转移问题，然后提醒自己去捕捉和警惕到这种不能容忍的行为。

所以，大多数情况下，你都可以巧妙地通过这个方法躲过别人的问题。

不等于欺骗，只是转移注意力

一些良好的合作交流的原则是：

1. 交流时要含有一定的信息量，而且有双方必需的信息在内；
2. 交流是诚信的，不要虚伪的态度和明显的欺骗之举；
3. 要用适当的方式来交谈；
4. 交流应该与当前的话题相联系，不能脱离太远，也不可采取蛮横或软弱逃避的态度。

高德公司提出了上述四项原则，并总结为“高德合作原则”。在企业内部同事、上下级间的交流中，它们非常重要。这有利于你回避问题，同时又能解决问题。我们并非倡导欺诈，这是首先声明的，因为只是侧重了某一个方面。

提问者或其他听众假定的是你说的话就是诚信的，你就给予这种诚信——当然你不能放弃某种自卫的技巧，以掩盖实质，来减轻舆论的冲击对组织和你个人声名的负面影响。同时，你说的话是与问题或主题密切相关的，并且能让对方从你的对话中得到一定量的信息，但又不至于引起严重的怀疑。

那么，“聪明的滑头”就是人们欢迎的。成功地转移公众的注意力，就像足球场上的假动作，没有违规，只让对方因为重心的失误而跌倒。完成一次过人，这是技术问题，不是道德问题。

● 中安：世界交流原则是：在可能的碰撞面前，主动地学会和运用“占位”的战术，掌握信息的切入点，努力去寻找双赢的沟通角度。

在变换角度时，我们除了要注意回答问题的方式，说话的语气也很重要。人们对于那些能够流利回答相似问题的人，往往会给予更高的评价——尽管察觉到对方的论述掺杂水分，也不会过于苛责。而对于那些诚实和直接回答问题的人，如果说得结结巴巴，那么其得到的评价就低于前者，虽然人们都知道，他没有说谎，一直在恪守诚信。

两位教授主持了相关项目的另一个试验，志愿参与者仍然按照要求，随机地观看两段 10 分钟政治辩论的视频中的一段。其中，有一个人仅回答了一个与提问相似的问题，但说得很流畅；另一个人直接回答那个问题，只是在讲话的过程中有一些支支吾吾，并且加了一些停顿，还有“嗯”、“呃”之类的词语。听起来，他很诚实，却相当紧张。

结果：在 20 名参与者中，14 人对前者给予了更高的分数，评价明显高于后者。

正如“高德合作原则”中提到的第 3 条——要用合适的方式来交谈。在事情面前你当学会随机应变，灵活处置，而非固守某种既定思维。一个思维敏捷和灵活的人；总比那些死板和抱着僵化条例不放的人更容易巧妙顺利地阐明某种事实。

这并非一种谎言准则，而是告诉你，一个“聪明的滑头”看起来更容易让人相信一些。当然，在此过程中，自信是不可欠缺的素质。即便你的心中装着满满的诡辩思维和数不胜数的荒谬事实，如果你遵循了“高德合作原则”，也不易被发觉。

假如明天就要破产

这绝非耸人听闻，现实中确实不乏其人，他们昨天还在坐乘世界首富排行榜的快车，今天却发现，自己的资产面临严重缩水，甚至到了破产清算的绝境。

即便普通人在生活中，也常耳闻目睹和道听途说过一些人过山车似的境遇：“某人以前是何等的风光发达，但现在却穷困潦倒，不知道他如何度过这一切的！”

当你处于一帆风顺、事业发达和财源兴旺的时候，如果你能考虑到“假如明天我就要破产”这样的问题，那么你就有机会做到良好的防备，并巧妙地提供“合理的信息”，来掩盖真实的危机，并保证人们最基本的信心，以防出现无法挽回的崩溃。

这就是人们普遍关注的一个话题，包括雇用者、老板和经理人：下一个小时就可能关门大吉，这时你该怎样抚慰你的手下？

有一次我在国内对一些民营小公司的负责人提到这个问题，十个老板中，至少九个会告诉我：“我连自己都安慰不了啦，还管他们干什么？”那么这九个人的选择，一定是迅速且悄悄地将账户上全部的钱取出来，卷款潜逃。

掩盖困境并寻找支持，看看瑞贝卡是怎样做的。她在21岁借到了20万美金，这是一笔不小的数目，然后在华尔街开了一家高档品购物超市。但很不幸，她的创业之旅只进行了一年零七个月，就遇到了几至绝境的危机：

地点选择错误，没有做好充分的市场调查，超市的客流量稀少。

缺乏有保障的进货渠道，成本居高不下。

数月没有及时发放薪水，超市员工甚至威胁要告到劳工部。

申请银行的贷款失败，也没有私募机构和风投公司愿意借给她钱。

在最后两个月，她几次差点自杀，陷入无法向员工解释的难题之内。

她想保全自尊，又想解决问题。超市注定要关门重整，辞退员工，但她又不想这么干，只能拖一天是一天。

瑞贝卡后来说：“那是我的人生中最黑暗的时光，我在心里编了无数谎言，差不多几万字的腹稿，却一次又一次地说不出口。”

“为何不向员工做出技术性的合理解释呢？比如资金中转不灵，需要暂时关门整顿？这是人们常用的借口。”

“我想到了，可我不希望员工对我失去信心。”

瑞贝卡的担忧，正好说中了重点。老板在员工眼里的“信心”非常重要。如果你明天就要破产，你如何保证手下还对你存在一丝一毫的信心？这是全世界的老板——有野心和理想的人共同忧虑的问题。

但是，逃避从来不是办法，巧妙地掩盖也需要必要的充足的技巧。我经常对一些管理者和公司的主人说：“设定一套预定的方案，针对破产后的工作流程，不但非常有必要，而且是经营者在最后仍能取悦员工的唯一方法。”

细心的准备和精致的说辞，应该成为一套在内心演练无数遍的方案，摆放在你的大脑里。只有这样，你才能在危机来临时，仍然能拥有最广泛的支持和信心。至少，不会有损于自己的名声，更加不会让你陷入一种无效的纠结之中。

在我们的员工效能调查中显示，全美对于公司长期成功经营有信心的员工，相比较于缺乏信心的职员，工作效能相差多达3倍。管理培训常提到让员工保持长期信心，但问题是方法并不仅体现在经营业绩出众之时，对员工的危机公关似乎更应提上日程。

要留住员工的信心，除了外向的关键信息财务报表和薪水之外，公司领导者的个人品质及其是否擅长“危机洗脑”，才是内向的决定性因素。特？是在面对突如其来的霉运时——比如马上就要关门大吉，员工对老板的应

对策略更为期待，他们也期待组织的管理者可以带领他突破重围，实现之前承诺的美好前景。

领导者必须迅速体现经验和应对的信心，当然，还要给予一种必要的说辞——后者似乎更加重要，然后让员工对于组织持续保持信心，感受到他们辛苦付出的价值而保持更多的热情来进行付出。

真正优秀的公司和个人都在一定程度上受到过高压困境，承受过不同程度的打击，比如较大的税务麻烦、大面积的质量投诉、面对重大的政策考验、财务的严重亏损等。休想回避这些危险！没有人可以做到，研究和了解危机洗脑的策略，才是明智之举！

我们在为客户做管理咨询服务时，面对这种情况，通常会提供一些最基本的步骤。

1. 几乎所有的成熟公司和个人，都有一个利润补差的概念。即如何弥补过去的阶段亏损，接受某种危机现实并在计划中涉及到如何调整。事实上，每个人都应具备这种思考意识，来预定和灌输对于危机的接受培训。

2. 在自己某些大的指标和愿景没有实现的情况下，准备修改计划的机会，以接受不可逆转的大环境。在对于员工和相关人的说辞中，必须强调这一点，不要在之前给予“无法实现的承诺”。

我们不应该说：“这个东西已经定下来了，我们就必须做到。”

而是：“我们会努力，但谋事在人，成事在天。”

过高的承诺会降低别人对于危机的承受能力，尤其对于一家公司来说。即便在生活中也是如此，你之前将事情描绘得天花乱坠，板上钉钉，但当结果不如人意时，对方就很难接受，甚至对你十分抱怨。

3. 即便再困难，也不应该影响到人们的基本生活。要保证实现人们的最低期待，这很重要，否则你将万劫不复，彻底失去信任。

比如，一家公司即便面临破产，也要保证不拖延员工的薪水，因为这是养活员工的起码条件。只要你承认他是你的员工，不管他有没有事做，

不管你挣不挣钱，无论他的工作是否让你满意，出了多少错误，只要你不开除他（清算工资让他走人），你都必须养活他。如果这一点都做不到，你就无法真正地掩盖“想掩盖的真相”，来凝聚整个团队的信心。

这是团队洗脑的基础，也是你赢得人们爱戴的前提。

4. 当你极其困难时，仍应设法使员工保持对不远的将来的必胜信心。

在这时候，“画苹果”仍然具有强大的意义。作为管理者，你要分析整个战役的失败和具体事情的成功，其区别在哪里，找出积极的价值，来给予充分的肯定。我们可以反思“战役的失败”，但同时要肯定属下的成功，保证他们的自信不受影响。



宗教式洗脑

宗教式组织原则

- ★不能提供信仰的组织，都是失败的组织。即使它是作坊式的小企业，这一条也适用。
- ★所有的制度，都是为了维护一种神圣的仪式和为之服务的高效率的秩序。
- ★一个团结的部门有三个要素 1. 必要的个人崇拜 2. 权威至上，3. 无条件服从。
- ★“制造恐惧”和“强迫放弃自我”是最拙劣的方法，一个成功的组织必须充满“快乐”，以及为此奋斗的无穷动力。
- ★所有的组织性洗脑，都只有一个目标 在其成员的“融合性”与“排斥性”之间找到一个最佳平衡。

一切有信仰的人都是“极端分子”

当我们谈到“管理”的话题时，只要经过了一定阶段的研究，达到了比较高端的层面，你会自然而然地发现一个很隐秘的问题：人在管理秩序中的分工是怎样的，以及处在高位的人用何种“法术”去驱使低位的人为他们服务。

假设你再涉猎宗教方面的知识，你就能非常轻易地发现，在这个世界上其实只有两种人：

第一种人，他们负责制造信仰

第二种人，他们负责消化信仰

人类有历史以来的任何信仰在本质上都是一种“思考和行为模式的催眠”。大脑被反复灌输一个观点，最终就成了人的信仰。在长期的调查和研究过程中，我们总结出了一些信仰狂的特征，比如从中东和西亚地区抓获的恐怖分子，他们疯狂地信仰某种教义，认定恐怖袭击的行为是正当的。

在监狱中，当没有时间给他做洗礼时，他急躁不安得犹如热锅上的蚂蚁，来回踱步且愤怒无比。在我们的一次审讯中，一名恐怖分子大声地吹嘘他“与真主见面的画面”，他告诉我们，就在过去的一年时间内，他已

经当面聆听过真主的四次指示。

“炸掉美国！”他说，“这是安拉给我的使命。”

在长达两个月的审讯中，他每次都重复这样一句话。我相信，他在漫长的受训过程中经受了强度极高的信仰洗脑。他们的组织费了很大的力气让他认为献身是值得的。事实也的确如此，他的脸上散发着为真主而战的光芒，对于自己的信仰和正在做的事情，他深信不疑，直到被美军处决。

宗教具有催眠性。一切有信仰的人，都是一个标准的宗教徒。这一点毫无疑问适用于任何一种领域。信仰会通过其“教义”和“仪式”提供行为指南，并且约束他们的行为。那些汲取了宗教经验的公司，则从这种组织形式中获益匪浅，建立了类似于宗教模式的管理结构，充分运用了信仰的力量，首先给员工洗脑，然后再去分配和驱使他们。

当传销风潮席卷全国的时候，我们进行了专项的研究。我们发现，在这种恐怖的宗教式组织结构的冲击下，其实只有一种人觉得恐惧和痛苦，就是了解“洗脑”内幕并且没有被洗脑的人。参与传销者已经被彻底“洗脑”，他们作为传销组织虔诚的信徒，生活在亢奋的幸福中。但在本质上，他们投身于此的目的，不过是为了回避生活的痛苦而为自己编织和寻找一个“心理和行为的乐园”。

从心理学的角度来看，我们人人都有痛苦，也均有期待，这就给洗脑者留下了进入的后门。人的痛苦大都由心中的欲念引起，欲念则是索取，向这个世界永不满足地索取：金钱，感情还有其他一切可以功利地衡量的事物。

人的欲望越大，他的痛苦就越多。人只有在行善的时候，令人痛苦的欲望才会减少。因为给予的过程实际是能量的互换，我们给予的越多，个人获得的能量就越多，人的心灵格局也就越宽越高级，对于自我认识的程度当然也就越深。

这样一个自省觉悟的过程，不断地在我们的生活中进行重复，让人养

成了一种强大的自觉的习惯。自觉就是信仰的开始，即我们本能地相信和重复一些行为，认为这种行为是正当和必需的，也是长期的、越频繁越好的追求。

人在心里就对自己说：“只有这样做，我才能获得无穷无尽的快乐的能量。”

所以，当一种信仰让人获得行善和治疗欲望的“效果”时，人们就会对它疯狂地崇拜，认为它永远都是正确的，从而在行为上，表现得比一个铁血的战士还要忠贞。几乎没有什么困难能阻止他的行为。

那么，从更加广义的角度看，人为什么要有信仰呢？

当人的欲望已经穷尽时，体内的精神之火就会随之熄灭。而人的精神一旦沉寂下来，即使有再强的躯体都会走向毁灭。因此，强者能战胜许多常人难以理解的困境，正因为他们拥有强大的信仰。

有信仰的人可以被称为疯子，但他们却不是傻子和呆子。

如果你的公司和组织出现了非常严重的问题，当你在思考原因时，你有没有想过是什么导致了这种情况的发生呢？

问题正是出在你自己的身上，不要去责怪你的员工，因为你没有让员工对你的品牌有“信仰”。

记住这句话：“洗脑成功的叫信仰，洗脑不成功的才叫作洗脑。”

传播和灌输你的价值观

信念是一种深度的催眠状态

在一种强大的信念背后，你有没有发现它的奥妙在哪里？

是什么达成了这一切？

我认为，坚强的信念在实质上都是一种深度的催眠状态，有四种因素

打开了人的心灵通道,将“信念”灌输进体内,然后生根发芽,越长越茁壮。

- 梦想 (imagine) : 对于自己人生的规划。
- 行动 (solve) : 对于规划的践行。
- 创造 (build) : 对于世界的创造。
- 领导 (lead) : 对于同行者的权力欲。

有许多可以告诉我们信念助人成功的历史故事,但我从中看到的却是信念对于一个人成功的洗脑和驱使。那些人在一种理想的主宰下,放弃了许多正常人难以割舍的东西,坚持不懈,直到他们取得某些领域内的成功。

这种执着看起来是这么不可思议,因为在大多数情况下我们都无法做到。他们仿佛处于为了目标可以不顾一切的失控状态,这其实就是一种成功的催眠状态。坚信一定可以的人,他能忍受长达半个月的饥饿,在地震时塌陷的房子里活下来,而不相信这一点的人则可能在4个小时后就因绝望死去了。

每个人的心中都会给自己设定各种各样的目标。但是人们都愿意逃离痛苦去追求快乐,这是人的天性,而追求目标的过程一定是一个痛苦和煎熬的过程。所以,懒惰、找借口、拖延等等一些因素会成为成功路上的绊脚石。

信念的积极作用就在这里,它要帮助一个人清扫这些思想上的绊脚石。它是最有效的武器,通过某种方式,让一个人相信:只要自己这么去做,就会拥有幸福的生活。

确立价值观,你就拥有了人们的忠诚

每一个优秀的公司都有一套成熟而且伟大的价值观。

一个最值得列举的例子是通用电气公司,他们的价值观会深刻地影响员工创造业绩的方式,而且已经融入到员工的日常工作中。在这里,如果员工不能践行这些价值观就不能获得晋升,所有领导的薪酬也会多多少少

受其影响。当然，做出成绩当然是公司所期望的，但某人是否获得晋升，取决于是否奉行公司的价值观。

如果一家好的公司想拥有某种绩效文化，就必须拥有一套员工完全理解的价值观，以免他们的观念和行为跟公司倡导的价值观格格不入。

1993年，韦尔奇委任公司的一个小组拟定一套切实可行的价值观。通用电气将定下来的价值观印在卡片上，分发给每位员工，里面清楚地表明公司可以接受哪些行为，不接受哪些行为；而且还清楚地告诉所有员工，公司希望他们做什么，员工又能希望公司做什么。

首要问题则是诚信。韦尔奇清楚地告诉大家，如果有人胆敢在诚信的问题上出错，就得卷铺盖走人。他还提出了一项更为特殊的价值观：“无边界”。外人可能难以明白，但通用电气的员工都清楚其中含义。韦尔奇的意思是，各部门、各组织和各级别之间从高层到基层员工都不能出现妨碍信息交流和合作的边界。

他强调说，“无边界”是公司快速做出最佳决策的关键，这种观念要求员工不能各扫门前雪，公司也能更加受益。也正是因为实施了“无边界”价值观，通用电气的领导才能在各大部门之间调动，对于领导人来说这是积累各种经验的绝佳途径。现在，你在通用电气可能不会经常听到这个词了，因为已无必要，“无边界”已经成为公司文化的一部分。

为了确保公司的价值观被认真对待，韦尔奇在会集公司500位高管的全球领导年会上着重提到了这个观点。而且，他做了一次调查，以了解具体执行情况。韦尔奇将这项调查称为“CEO调查”。为了强调其重要性，他特地让员工参与其中。另一种提醒员工认同价值观跟绩效一样重要的方法，是将CEO调查的结果

纳入会议议程，每个部门都会重点说明他们的优缺点，并解释他们应对缺点的办法。

最难面对的是价值观偏离的问题，假如你灌输的价值观有所离轨，你所获得的忠诚就会大打折扣。因为难免有人认为，只要我的业绩出色，就让那些价值观见鬼去吧，只要我业绩好，就永远不会被炒鱿鱼！公司的目标就是赚钱，谁又敢炒掉我这样的得力员工呢？

瞧，当你的手下这样想时，你还指望自己能够真正地控制他们吗？
有一句话说得好：真正塑造你的不是上帝，不是父母，是你任职的公司。

有一本书，对迪斯尼创始人沃尔特·迪斯尼提出了一个评价：“沃尔特不是天才就是骗子，不是伪君子就是典范，不是江湖郎中就是世代代儿童热爱的老爹。”

然而，就是这样一个被人们一度认为是骗子、伪君子、江湖郎中的人，却一手创立了娱乐动画业不可超越的王国，几乎每个娱乐公司都以迪斯尼为样板，每个在迪斯尼工作的员工都会为此感到骄傲。

沃尔特为什么有这么多称号呢？审视迪斯尼一路走来历史，我们发现，迪斯尼是一个私密的公司，并且偏执地执行它的理念，对员工则进行近乎苛刻的塑造。

1923年，沃尔特·迪斯尼创建迪斯尼公司，在他统治迪斯尼的几十年里，逐步形成了迪斯尼的核心理念。沃尔特·迪斯尼去世后，他的继任人也曾彷徨、迷茫，公司将近15年停滞不前，并且面临敌意收购。但是他们始终坚持沃尔特理念不动摇，最终使迪斯尼走出低谷并取得成功。

一般来说，迪斯尼的新员工培训都安排在特别设计的贴满创

始人沃尔特·迪斯尼肖像和迪斯尼最著名角色（例如米老鼠、白雪公主和七个小矮人等）的训练室里进行，经过精心挑选的培训师用认真编写的脚本和特殊语言，通过反复提问及回答的方式来强化新员工对迪斯尼的个性、历史传统、神话的认识。

在这种反复强化的训练中，迪斯尼的宗旨（迪斯尼给人们带来欢乐）已经被灌输进每个被培训者的脑海里，并融化到血液中。在员工以后漫长岁月的工作中，心灵深处总有一个随时提醒自己的预警系统——自己的责任就是给人们带来欢乐。在迪斯尼大学的课本中，员工还可以读到这样的训练语言：“在迪斯尼我们可能会工作劳累，但是从来都不会厌倦。即使在最辛苦的日子里，我们也要表现高兴，要露出发自内心的真诚微笑。”

“迪斯尼对人的塑造和对公司理念偏执狂一样的坚持，对中国公司来说，似乎显得莫名其妙，不过这样确实能让核心理念深入员工生活，并影响他的工作。”有人这样评价道。

洗脑的人是这个世界的魔法缔造者。他们制造优秀的理念，让“骗子”成为“天才”，让那些看似不堪的江湖郎中也能成为世代代为儿童热爱的天使。

我们需要知道的是，“核心理念”才是“洗脑”的第一步。它既是信仰，同时又是一种可以征服大脑的深度价值观。

进入公司的每个员工，无法逃脱公司的“洗脑”流程，培训则是这个流程中最集中的一环。

一些成功的企业教育员工应该拥有“责任感、自信心、合作精神、正直勇敢……”，这些“洗脑”可以让人们个性更接近完美，能力得到正面的提升，也是我们所提倡的；当然，也有很多人或组织宣扬的“唯利是图、享乐、宿命甚至迷信”的“洗脑”，则足以毁掉一个拥有优良潜质的经理人，并将其引入歧途，最后走向困惑和失败。

个人崇拜的建立

公司的带头人其实拥有很强烈的“血统”，无论你的血液是什么颜色，可以肯定的是要在组织中被同化被融合，或者去融化公司和团队，使其具备自己的个人作风，这是一种必然。

对于基层干部也是如此，我在培训中说：“知名公司陶冶出来的经理人都具有鲜明的特点，这是不同公司文化熏陶的结果，经理人的颜色就是公司文化的颜色。”因此，当一家公司的干部走入你视野的时候，你可以尝试去感受他们不同“颜色”的性格，因为这就是他们公司的文化标签。

乔布斯，盖茨，巴菲特，甚至奥巴马，他们都在搞个人崇拜，并以个人的风格来控制公司，就像一些超级体育明星对于自己团队的巨大影响。

只不过，对于个人崇拜的包装方法和洗脑过程，你没有意识到。

当你不觉得自己与崇拜二字有关联时，当你认定自己非常理性且明智时，当你自以为看透一切并找到了真理时，你就被洗脑了。

洗脑就是让你觉得“这种观念”是正确的，它具有天然的正义和不可置疑的正确性，从而像信徒一样奉献你的全部热情。我们无时不在接受“洗脑”，也随时在执行“洗脑”，对于经营管理，洗脑或许可以理解成一种工作状态，而没有了对错和是非。每个人感受到的永远是细节，也只有细节的感受才是最真实的感受。“洗脑”能否成功，取决于你是否有针对性地切合于理念的细节设计。

《华盛顿邮报》记者彼得·沃里斯基说，除了微软创始人比尔·盖茨，大概没有一家全球驰名公司像苹果那样把公司形象与乔布斯几乎等同起来。疯狂的个人崇拜几乎成了乔布斯身上全部光环的来源。很多人基于潜意识的自卫心理，不想承认自己实际上是个人崇拜者的一员，会拼命拒绝我做出这种评价，但无数的事实和其运行的机制告诉我，一种宗教式的洗脑灌输，正是这种商业领袖的个人崇拜所以得以建立的前提。

乔布斯与合作者于1976年成立苹果公司，随后推出的“苹果2”个人电脑成为市场大热，让缺一只角的苹果标志称为市场人人都想咬一口的新生名牌。1985年，苹果董事会“政变”，乔布斯被迫离开，苹果也开始“打蔫”了。

20世纪90年代，乔布斯卷土重来，他主持推出的iPod、iTunes、iPhone等一系列产品引领了电子业界乃至消费时尚，同时成功培育出一大批“苹果迷”。

后来，全世界的市场之所以对乔布斯的健康状况如此敏感，正是因为他的影响深入到苹果新产品创意、开发和营销等各个环节。投资者担心，没有乔布斯，苹果将无法继续“保鲜”、“保甜”。这是市场对于围绕乔布斯的个人崇拜的判断和认可，以至于到了他的身体状况会严重影响公司运营的程度。

另外，李·艾科卡在克莱斯勒的成功，到今天卡洛斯·格森在尼桑的创举，都是使他们成为魅力型领袖的重要原因。国内的张瑞敏和牛根生也是此中翘楚，他们的成功过程，伴随着个人魅力和宗教式的、对于企业的影响力产生。

但是，由个人崇拜所产生的魅力，同时也是一把双刃剑：它可能将企业引向成功，也可能把企业引向毁灭。

在这里面，最具有杀伤力的就是当领导的个人魅力达到极致，而且员工没有把对领导的个人“崇拜”转化成对企业的“崇拜”之时，如果他突然因为各种原因离开了企业，员工的心理就会受到极大的打击，从而出现群龙无首的混乱，导致靠他们心中的“偶像”形成的凝聚力荡然无存。

此时，整个组织的士气都会受到很大的影响。如果这位魅力超强的领导自己去创业，可能就会有很大一批员工跟着去；如果他转而投奔另一家企业，可能就会出现“集体跳槽”的现象。

什么是真正的团队？

团队的力量保证一种伟大的成功。不过，你虽然知道团队合作的重要性，却未必知道真正的团队合作应该是怎样的。要想克服一些最头痛的挑战，你就必须懂得几个基本的原则。

杰出团队的 7 个特点：

● 有一个优秀的统帅型领导

无论团队成员来自同样的组织或者是从不同组织中挑选出来的，必须有一个被任命或者公认的团队领导者。虽然团队领导者需要团队其他人来提交结果，但是是团队领导者而非团队对结果负责。

● 效率的精确计量

团队合作期望团队每一个成员真正明白这个团队要实现的目标。当团队的目标被客观地测量时，这种精确的感觉是可能的。这也意味着团队目标必须被量化而非模糊性的。比如“建立更好的客户关系”的目标就是瞎扯，相反，“提高 50% 的回头率”就是精确的，也是可以理解的。

● 目标清楚并且分工明确

每一个团队成员应该确实知道他们每天的工作是什么，这样团队才可以实现他们的目标。没有仔细的分类，团队成员容易在工作中互相误解，以及相互限制。团队成员的交叉角色应该在开始行动之前就仔细想清楚，随着团队前进，他们可以更加精确。

● 资源共享

团队要取得成功，成员必须愿意分享他们手中的任何资源，这些资源是团队实现目标所要的。包括物质资源（资金、材料、办公室空间、计算机等），也包括精神和情感上的资源（像主意、建议、激情和鼓励等）。如果团队成员自己积聚，团队就会被弱化，甚至走向完全失败。

●全面和有效的沟通

取决于目标和时间框架，团队成员必须至少一周开一次会议。如果必要，需要更多。更重要的是，团队沟通要被组织（如果有必要，或者重组），使得每个成员知道什么将继续。可能更重要的是，他们在下一次会议之前，对他们有什么期望。

●每个人都百分百地献身

献身通过一致性，特别是团队成员的行为来表达。他们乐意并且能使团队实现目标需要做的一切。虽然杰出团队是需要成员献身的，他们却不是被迫的。任何成员不应该为了团队牺牲他们的私人生活。事实上，当团队成员生活不能平衡时，他们不能在行为上表达一致性。

●小我服从于大我

强大的自我在很多商业情况下是好事，但在团队内部却不是这样。因为一个团队要有效工作，团队中的个体就必须使自我得到控制，并且使团队本身和团队目标比单个成员或者个人贡献更加重要。否则，单方面的利己炫耀和英雄主义的行为，将会使每件事短路。

任何一种好的习惯都不是自然产生的，但对一支优秀团队而言，这些好的文化需要通过有组织的培训来进行培养，这正是我们存在的意义所在。你建立了一个团队，这还远远不够，因为你还需要帮助团队的发展。

说起来总比做得到容易一万倍，管理的成功和凝聚力的保证不是轻而易举可以得到的，这意味着你必须给团队成员灌输这些信仰，让他们坚定地认为，这是他们通往人生幸福和事业成功的唯一之途。

“团结”洗脑

我想，在国内的组织内，尤其是同级之间，貌合神离是司空见惯的，明争暗斗也如同家常便饭。国外这种事也比比皆是，处理同事和员工的关系，对于组织的领导者来说，从来都是一个挑战。

“团结”思想的洗脑目标：让组织成员认识到走向合作是明智之举，明争暗斗只会自己受损！从而举手之劳不会旁观视之，主动合作成为一种团队风气。

洗脑进行到这个阶段，通常会应用到这样一句名言：不破不立。当员工不团结时，如果你不能把员工头脑中不正确的思路清除掉，企业所要传递的思想就无法植入。在很多相关事件中，培训者都试图让员工更多关注晋升机会，关注个人的成长，而不要把太多的精力放在既得利益的争夺上。

有时候，聪明的管理者会利用金钱的夸张使用，来冲击“马上赚钱最重要”的思想，告诉员工：“按照公司的意志，你可以获得超乎想象的金钱。企业精神领袖的生活，就是你们的榜样。”

在任何的团队中，一个人的能力都包含了两个方面：

第一个是个人的知识、经验、技能、体能等，这个算作人的内在能力，同时也是人的有限能力！没有谁可以独自解决一切问题，哪怕他是巴菲特，他在股市上的任何一次行动，也需要助手和其他专业人士的密切协同。

第二个是个人盟友给自己带来的推力以及对手（对手阵营）给自己带来的阻力。本质而言，这个算作人的人缘能力，而且是人的无限能力！你可以有无限的盟友，也可能有无限的对手（敌人）源源不断地给你制造麻烦，阻碍你将一件事情办好。

在工作中，能帮助我们的，只有公司内部的人。而在工作，能制造阻力的，也多为公司内部的人。

$1+1 > 2$ ，是因为组织成员相互帮助； $1+1 < 2$ ，是因为组织成员相互倾轧！这就是一个团队必须进行“团结”洗脑的原因，团队成员无法协作和互相信任，就会导致组织效率的崩溃，成为一个“软弱”的团队。

任何人都是有用的

对团队来说，任何人都是有用的，正角和反角都有他们同等重要的价值。在老板眼中，没有所谓的好员工和坏员工之分，只有什么时候使用的问题。因此，我们才会发现，一个经常告密的职员被他的同事深恶痛绝，却在老板那里如鱼得水。

这就是管理的奥秘，用人关键在于看你怎么用。

在一座寺庙中，一进庙门，首先你会看到一尊弥勒佛，笑脸迎客。而在他的北面，则是黑口黑脸的韦陀。但是在很久以前，其实这两位并不在同一个庙里，而是分别掌管不同的寺庙。弥勒佛热情快乐，所以来的人非常多，但他什么都不在乎，丢三落四，没有好好地管理账务，所以依然入不敷出。而韦陀虽然管账是一把好手，但成天阴着个脸，太过严肃，搞得人越来越少，最后香火断绝了。

佛祖在查香火的时候发现了这个问题，就将他们俩放在同一个庙里，由弥勒佛负责公关，笑迎八方客，于是香火大旺。而韦陀铁面无私，锱铢必较，让他负责财务，严格把关。在两人的分工合作中，寺庙呈现出了一派欣欣向荣的景象。

这就表明，在真正的用人大师眼里，没有一个手下是所谓的废人，关键看如何把他们派上用场。

“各自的责任”和“共同的结果”

一个不可避免的现实是，我们都必须面对周期性的“团队挑战”。比如，为了某一个项目，团队需要超越当前或者以前所完成的工作，那么就必须做些事情，通过凝聚力量来完成这样的超负荷的目标，把大家的

力量聚拢起来。

项目的类型有许多，对于老板或部门的管理团队而言，可能面临削减20%的总成本或者总员工数的任务；对于一个销售或业务发展团队而言，目标可能是下个季度增加10%的销售收入。

但不管面对什么挑战，团队的主题都是由它的精英成员一起来完成这项工作，通过分配任务，确立各自的责任，最后取得共同的结果。部下如果抱团对抗上面布置的任务，一盘散沙，无法凝聚起来，那么领导就会备感孤独，任何一个领导都不会允许出现这种情况。

这就是“各自的责任”和“共同的结果”的管理命题，团队协作的灌输和集体执行力的体现，才是对这个团队真正的考验。

只有通过真正的协作去应对这些问题，才能取得出色的结果。人们必须有意识地做出一个共同的决定：超越简单的、对于命令的服从和单向的合作。

让某种观念成为“条件反射”

这样的结果就像一个人渴了会喝水一样，不需要别人的驱使，你就会本能地去做一件事。某些执行的本能完全生长在了大脑的意识中，成为了身体甚至生命的一种使命，如果你能将手下训练到此种程度，我们很难不承认你是一名最为优秀的部门主管。

如何改变他人的意识

当然，做到这一点非常困难。没有谁可以完全主宰他人的意识。意识是人体所私有的，是一种对客观现实的高级心理反应形式，是生命的自我体现。它代表了我们可以认识自己的存在，可以知道发生的事情，可以与

不同于自己的存在进行对比。

对于意识的定义非常简单，它是一种生命的能量。既然是生命的能量，它就必须流动，就像电脑硬盘必须转动一样，这样，人体才会思考，才能工作、恋爱和生活。

哲学教授约翰·希尔勒将意识解释为“从无梦的睡眠醒来之后，除非再次入睡或进入无意识状态，否则在白天持续进行的知觉、感觉或觉察的状态”。

我们在洗脑培训中提到，与“意识改变”相关的词汇是“觉察”一个人，他觉察到了什么，是自我还是他我？怎样改变他的觉察方式，影响他在自我体察时的工作模式？这是培训的高端课程，并非人人都有资格坐下来，研究怎样反省自身的觉察，并且掌握控制他人觉察的开关。

强化“焦点意识”：指个人全神贯注于某事物时所得到的清楚明确的意识经验，一个人的经验的增加和积累，使他在处理事情时会明确地体现在他的焦点意识上。比如，他的工作经验会决定他与客户谈判时的行为，而且我们每个人都是在凭借经验来处理生活中的一切事情。

影响“边缘意识”：指对注意范围边缘的刺激物所获得的模糊不清的意识。

对“下意识”的左右：指在不注意或只略微注意的情形下所得到的意识。

潜意识和暗示效应的利用：潜意识是精神分析的重要概念之一，也是弗洛伊德的最大贡献，指潜隐在意识层面之下的感情、欲望、恐惧等复杂经验，因受到意识的控制与压抑，而个人不自知。

让习惯成为本能

一根小小的柱子、一截细细的链子，拴得住一头千斤重的大象，这不荒谬吗？可这荒谬的场景在印度和泰国随处可见。那些驯象人在大象还小的时候，就用一条铁链将它绑在水泥柱或钢柱

上，无论小象怎么挣扎都无法挣脱。小象渐渐地习惯了不挣扎，直到长成了大象，可以轻而易举地挣脱链子时，也不挣扎。

驯虎人本来也像驯象人一样成功，他让小虎从小吃素，直到小虎长大。老虎不知肉味，自然不会伤人。驯虎人的致命错误在于他摔了跤之后让老虎舔净他流在地上的血，老虎一舔就不可收拾，终于将驯虎人吃了。

我们从这个故事里看到，小象是被链子绑住了，而大象则是被习惯绑住了。老虎也曾经被习惯绑住，但是驯虎人也死于他自己的习惯，因为他已经习惯于他的老虎不吃人。

在这个世界上，养成一种习惯，人的行为就成了某种惯性机制。习惯几乎可以绑住一切，让某种特定的习惯成为本能，大脑在处理类似事情时就不再去思考，而是凭借经验和过去的反应采取既定的行动。

尽管会出现危险，比如那只偶然尝了鲜血的老虎，但在多数情况下，这种反应机制却可以让“行为”成为某种期待中的流水线模式。

一个可以取得较大成功的人，他一定懂得如何培养好的习惯来代替坏的习惯，当好的习惯积累多了，他的效率就会高出其他人，因为他为自己的大脑建立了一种经典性的条件反射，本能地拒绝那些可能有损于取得良好结果的行为。



“让人无条件相信你”的说服力

关于说服的 10 个秘密

- ★了解对方的动机,并判断对方的反应,你就迈出了正确的第一步。
- ★“说服对方”不是为了赢,而是达成共同的合作。
- ★在面临与他人的相似之处时,立刻制造出你的“与众不同”。
- ★巧妙地利用从众效应“聪明人都在这么做,而你正好是聪明人。”
- ★任何成功的说服都来自于有效的表达。因此,你能提供什么样的信息,决定了对方是否会接受你的诉求。
- ★像青蛙一样去思考,你就读懂了“池塘”。这一原则的必要性在于,如果你不能让自己成为他,你就根本不懂他在想什么,他真正想要的是什么。
- ★不要为你的“索求”设置任何限制性条件,凡是影响到对方愉快心情的因素,都应把它们隔离开。这意味着平等的对话,互动的沟通,以及双赢的协商。只有做到这点,你的说服才具备了生命力,它将为你下一步的工作打下坚实的基础。
- ★在任何时候,都不要将生意和感情混为一谈,不要让客户去顾及“感情”,就如同别让女人去考虑“利益”一样。两者都是十分危险的。
- ★充分地利用社会的潜规则、人的盲从性、环境的诱导等各种因素,使“正确的选择”看起来顺理成章。有时候,人们做出一个决定,并不是因为它是正确的,而是合理的“我必须这么做,虽然我对此保留某些意见。”
- ★行动制胜吗?不,在条件已经具备或完全不具备时,“耐心等待”才是最有力的武器。

有选择地组合信息

说服的途径有哪些？

我们将那些自己都不信任的说服视为不受欢迎的灌输行为。因此，你首先要避免让自己的说服在别人的眼中成为某种灌输和洗脑。

说服以声音开始，以行动结束，它的中心途径是关注论据，是人们在某种动机的引导下，且有能力对某个问题进行思考时更多使用的。如果采取的论据有力且令人信服，那么就很可能被你说服。任何有效的宣传都必须限制在很少的几个点上，而且要不断重复这些信息，进入人们的潜意识，改变他们的思维和观点，直到他们都理解了为止。

● 外周途径

提供那些可以令人不假思索就接受的外部线索，不去关注信息的真实性，也不考虑提供的论据是否让人信服，这是最次的说服，在今天的世界已经相当没有市场。但是，对于分辨力极差的群体，这一途径仍然具有很大的效果。

● 通俗易懂的表达

当人们转移了注意力或没有足够的动机去认真思考的时候，让人觉得

通俗易懂的表达比新异的表达更有说服力。比如，对于一个外行或注意力不集中的人来说，“不要把所有鸡蛋放在一个篮子里”比起“不要在一次冒险中押上你所有的赌注”的说法来，就显得更有影响力。因此，前一句话成为了全世界的投资者（股民）耳熟能详的谚语，后者却只能在专业的财务分析报表中出现。

●视觉途径

对媒体来说，视觉形象就成了具有代表性的外周线索。像一些电视广告，通过视觉的剪辑，使人们对于商品的印象基于冲动的感觉而非理性的逻辑。

●说服的最好途径

1. 提供必要的强有力的论据；

2. 增强被说服者对于论据进行思考的动机和能力。

广告商、传教士和教师的最终目的并非引起人们对信息的关注，通常他们的终极目的是引发个体某种行为的改变。他们采取的是最为有效的中心途径，既提供了非常有力和让人信服的论据，又能引导受体去进行某种期待中的思考，从而导致人们的行为改变非常持久。

总体而言，我们要让人们成为乐于思考的人。我们使用一些其他的启发性策略来让他们迅速地做出判断：这个意图说服我的家伙，他的表达清晰流利、富有魅力，具有非常好的动机和一定数量的论据，我应该而且也必须相信他，他是值得我信任的！

使用“正面信息”进行积极暗示

将信息有选择地进行组合，突出你想表达的那些观点，选持有利的论据，剔除有害的信息，重要的是消灭信息的污点和黑色的斑迹，来呈现某种富有希望的方向和通道，引导和暗示对方向你设定好的路线前进。

这不是很容易做到的，通常你需要得力的帮手，来营造一种得力的旁证的环境和权威认同。

有医生和心理学家联手做过一个著名的实验：

给两个强壮的男性自愿献血者抽血。先把两个志愿者的视线挡住，然后在他们的胳膊上扎上皮筋，扎针，开始抽血。抽完血后告诉他们每人抽了400毫升。实际上，医生只抽了其中一个人的血，对另一个人只是装装样子，没有真抽血。但由于那个人的视线被挡，以为和同伴一样被抽了400毫升的血。这样持续一段时间后，那个被抽血者有了些生理反应，能够反映身体状况的一些指标发生了不同程度的变化。奇怪的是，另一个没被抽血的人的身体状况也有同样的变化，经检查，各项指标的下降程度几乎和前者一模一样。

没被抽血的人由于被蒙在鼓里，以为自己同样也被抽了血。这就产生了严重的后果，他在这种有选择性的信息暗示下，使自己在意识上自觉地朝抽血后的不良反应靠拢。

也就是说，他的生理反应不是缘于身体的失血，而是缘于他心理的失血。

有选择地组合和提供信息，目的在于让对方发现可知觉的信赖性，对我们产生最终的信任。人们都认为，站在自身利益对立面的说话者是真诚的。比如，当一个演讲者站在一个出人意料的立场时，人们就更倾向于将他们的论点归因于客观事实，并认为他们是具有说服力的。

这样的例子不胜枚举，就像一个吝啬鬼式的人物提出要为一共人身伤

害事故提供慷慨的补偿时，会具有很强的说服力，人们对他的印象会瞬间改观；而一个和蔼慷慨的人提出吝啬的补偿时，也会产生同样的影响效果，这样的举动都会极大地改变人们对他的既定印象。这就是有选择地组合信息的结果，它会强化某一方面的认知，从而打破思维的定式，引导事情向你期望的方向发展。

注意吸引力和偏好

在说服时，为你们提供他们偏好的东西，则更可能得到较快的和你想得到的回应。如果你注意到了展示吸引力和提供偏好，那么就算一次短暂的用词很少的谈话，也足以增强我们对某个人的偏好和对其影响力的回应程度。

这是人性的弱点所在：个人偏好使我们乐于接受传达者的观点，事后也能引发积极的联想。

展示你与他人相似性的吸引力，因为人人都喜欢和相信跟自己相似的人，人们对于自身团体的回应也更好，就像国家与民族认同，宗族和老乡认同，还有黑人与黑人之间的特殊情感。

这种相似性的吸引力，会极大地掩盖事实上的可信度的脆弱，人们冒着犯下主观偏好错误的风险，也会更愿意相信你说的就是事实。

当然，如果某种选择关系到个人价值、品味或者生活方式，那么相似的传达者就具有更强的影响力了。

在完成了上述准备后，最后才是你说了什么（信息的内容和你想达成的目的）。

一句话快速说服

只用了一句话，争议就消失了？

短短的一句话，就可以令事情改头换面，你能做到吗？

一句话说服对方的七项基本要素

1. 关键与合乎情理的请求。
2. 适当的拒绝。
3. 不可隐藏的批评。
4. 必要的道歉。
5. 表达积极的信息。
6. 表达消极的信息。
7. 表现你的“自我存在”。

这是七项可以帮助你“化腐朽为神奇”的积极说服的基本要素，如果你能够将这“七项一句话说服要素”加以灵活的利用，一定会收到事半功倍的效果。

有时候，在双方的博弈中，短短的一句话是否到位，就决定了你和对方的交流能不能畅通无阻。无论你的语言有多么简洁，有一个前提都是你需要遵守的，那就是认真地听取并尊重对方的想法，这样会有助于增加你获得对方的理解和认同的几率。

在这个世界上，所有的说服都只有一个目的：使双方利益最大化！能表达出这个意思，你其实就已经赢了一半。

引诱人的心理手段：“怎么讲”比“讲什么”更重要

同样的话题，有时候会让人产生完全不同的冲动。

我在纽约参加由戈瑞举办的一个两小时的培训课程时，有一位好莱坞

的演员来听我们的讲座。讲座结束后，他让戈瑞介绍与我认识，握手之后，他谈了自己对于这场讲座的体会。

“格兰德，我在两个月前，听过另一位培训专家的课程，虽然你们两人教的东西几乎一样，感觉上却有天渊之别。”

“哦，是吗？您请说。”我来了兴趣，请教他究竟有什么不同。

他说：“我在听另一个人讲课时，他一停下，我就感觉已经懂了，什么都明白了，不需要再听下去。但奇怪的是，你讲的是与他相同的内容，可是当你讲完时，我却觉得还有很多东西是我没有明白的，下次我还想过来听你解释。”

我听了以后，马上理解了他要表达什么。我在每次讲解问题结束时，都会多说一句话，用来引导问题的延伸，这是高德公司的每一个课程都在系统化地使用的一套程序。正是由于这句延伸的话，我们才能在听众脑中播下很重要的思维的种子。

这颗种子代表了两个词，一个是“兴趣”，另一个则是“信服”。最好的说服效果就是这样的，你既要达到你的目的，同时还要让人产生思维的跨越和延伸，为继续交流埋下伏笔。

也就是说，“怎么讲”其实比“讲什么”更重要。在你讲述一件内容时，你要想到，别人可能已经讲述了几百遍，你并不是第一个同他这么讲的人。因此，你必须体现出与他们的不同，展示你与他们“关键性”的差异，这才是有些人可以高价卖掉同一种产品，其他人却无力做到的原因。

最先出现的信息最具有说服力

记住这个规律：人们似乎总是格外关注最早出现的事物，并且当前事件的记忆似乎总是比过往事件的记忆要更深些。

第一印象很重要，人生的“第一个信念”也拥有同等地位，一旦形成，就很难改变。

当一群人聚在一起讨论问题时，在有其他人站出来并反复检验之前，首先说话的人的观点，看起来总是正确的。因为他的信息是第一位出现，已经在听众的大脑中优先占据了一个主要的位置，除非出现了更加有力的观点来打倒他的论证，否则人们就会对他的表述留下最深的印象，后面的类似观点，大部分都会轻易地被过滤和忽略掉了。

满足需求和给他安全感

人们被说服的前提，是他们得到需求的满足，从你这里获得了安全感。否则，没有任何东西可以说服一个人同意你的主张，允许你即将采取的作为。

一个小孩到商店里买糖，总喜欢找同一个售货员。因为别的售货员都是先抓一大把，拿去称，再把多了的糖一颗一颗拿走。但那个比较可爱的售货员，则每次都抓得不足重量，然后再一颗一颗往上加。

这个很普通的故事讲的却是很重要的阿伦森效应：人们大都喜欢那些对自己表示赞赏的态度或行为不断增加的人或事，而反感这些态度或行为不断减少的人或事。

这表明，说服的过程必须是需求不断满足的过程，也是安全感由低向高增加的上升曲线。你既没有必要让对方一口气吃成胖子，也实在不需要

刚开始就给他最大的安全感。如果是这样的话，你即便拿出最多的诚实，也可能得不到相应的尊重。

在生活中，同样的付出，仅仅因为方法的不同，其效果也是不一样的。虽然我们的目的都是相同的，但人性的需要人们很难改变。这就是为什么逐梯增加薪水才能留住员工，慢慢地让一个女人体会到你的优秀而不是刚恋爱就让她看到你的全部优点，才能把她领进教堂。

好心情效应

另一个说服的秘密是：当信息与他的好心情联系在一起时，他才更容易被说服。

这个秘密非常容易理解，我们都有这方面的体会。一个好的心情有利于进行积极的思考，同时，如果好心情是与信息联系在一起的，就更可能倾向于同意对方的请求或答应他的条件进行合作。

当人们心情好的时候，他会觉得这个世界“不那么讨厌”，本来烦心之事也变得“小事一桩”，没什么大不了的。因此，快乐在这时会翻倍，别人的请求不会让他过于为难。他们会更快做出决定，且做决定时更冲动、更多地依赖外周的线索。

反过来，那些心情不好的人在做一件重要决定前，会更多地反复考虑。有时一个比较糟糕的情绪，就能让本来很容易同意的事情变得难以通过，他可能根本不会首肯你那些在自己看来并不过分的要求。

唤起恐惧

引发消极情绪，唤醒人们对于“不安全”的恐惧，也是有力说服的一种方法，而且是非常重要的途径。因为一个人的恐惧程度越高，他对信息做出的反应也就越多。比如，给吸烟者展示吸烟的可怕后果会更有说服力，

更能促进他采取戒烟行动。

·采用“恐惧说服”让其意识到威胁的可能性和严重性。

·当他决定采取积极行为时，再协助其找到解决的方法。

重要的是达成下一步

现在的局面不是最关键的——虽然你的“花言巧语”已经让对方困在你的逻辑中无法自拔，他们已采取了顺从的思维，准备向你的言辞投降，宣布你成为辩论高手。这从来不是说服的胜利，因为最重要的是下一步：你们是否会团结协作。

这才关系到说服的目的，以及你的目标的圆满实现。

所以，我们必须在说服时懂得抓住利于成交的关键时刻，果断地拍下敲定合作的木槌，让双方的手握在一起。“请让我们齐心协力完成它！”在这一瞬间，我们才能突然感受到巨大的成就感，这不是因为你成为了最终的赢家，而是你促使了合作的产生。

怎样达成妥协和共识？

一个具有说服力的人，不仅要传达能够引起听众注意的信息和展示自己的演说技巧，关键是他的观点要容易理解，与人们达成共识，有利于下一步的联合行动。

如果只是用来掩盖复杂的事实，除此之外无任何意义，那么这就是最低劣的说服。

要想钓到鱼，就要像鱼一样思考

如果你想钓到一条肥美的鱼，你就得像鱼那样思考，而不是始终处在渔夫的位置上。

当你对鱼了解得越多，你也就越来越会钓鱼了。

爱默生和儿子想把一头小牛弄进谷仓里。爱默生用力推，儿子用力拉，但是那头小牛也正好和他们一样，只想到自己所要的，所以两腿拒绝前进，坚持不肯离开牧草地。有个爱尔兰妇女见了，虽然她不会写什么散文集，却比爱默生更懂得“牛性”。她把自己充满母性的指头放进小牛嘴里，一面让它吮吸，一面轻轻地把它推入谷仓里。

这位爱尔兰妇女为什么就成功了呢？道理其实很简单，她很清楚那头小牛心里面最想要的是什麼，所以她能满足这头小牛的需求，也就可以让它乖乖听从自己的驱使。

有一次我到上海出差，陪同某公司的一个销售代表孙先生前去拜访一位重要的客户。孙先生曾在美国与我有一面之缘，受他热情的邀请，我就抽时间到他的公司拜访，顺便体验了一次国内的一线销售人员的工作模式。

按照国内的销售流程，销售代表应该在完成礼貌的寒暄后，开始介绍公司的商品和服务。但当孙先生十分流利地介绍着公司产品的各项优点时，我发现那位客户的视线已经转移到了别的地方，根本没有认真听他的说明，也没有看样本上的产品。

他最关心的重点并不在产品的质量上，而是“为什么我要买你的东西”这个问题。可是，孙先生却还在津津乐道地按照既定的流程介绍着，浑然不觉对方的想法。

结果当然是可想而知的，我在旁边找不到机会提醒，只能眼巴巴地看着孙先生“出丑”。过了几分钟之后，那位客户听得不耐烦了，皱起眉头打断了他的谈话，说了句：“知道了，有需要时，会跟你联系的！”然后很客气地送客。

很显然，这样的销售拜访几乎是一次一无所获的旅程，因为孙先生并没有站在客户的位置去思考，不了解对方的想法，自然就难以说服他。

可以说，谁懂得洞察别人的心理，谁才能真正把握人们的内心，从而获取对方的青睐。

对突发情况的漂亮处理

有一个人因为做生意失败，逼不得已变卖了新购的住宅，而且连他心爱的小跑车也脱了手，改以电单车代步。

有一日，他和太太一起，相约了几对私交甚笃的夫妻出外游玩，其中一位朋友的新婚妻子因为不知详情，见到他们夫妇共乘一辆电单车来到约定地点，便冲口而出地问：“为什么你们骑电单车来？”

众人一时错愕，场面变得很尴尬，但这位妻子不急不缓地回应：“我们骑电单车，是因为我想抱着他。”

听起来这是一段浪漫的故事。许多学员在听到这个故事时都告诉我他们对于夫妇二人的恩爱之情的赞叹，但我无情地揭穿了他们的虚伪之心。

“这更像是一次对于自己的家庭名声的危机公关，妻子的反应是所有的公司高管和新闻发言人都应该学习的教材。”

做到这一点的前提是，你必须能够有效地传达一些关键信息，体现出某种积极的力量。

在突发危机的面前，对问题过分的修饰反而达不到想要完成的目的，能否快速实现思维的转身，才是能否说服对方和展示自身魅力的关键。

07
第七章
CHAPTER

印象洗脑和品牌营销

印象洗脑法

- ★最好的印象是，对方看你“第一眼”，就已经选择做出一个你希望得到的决定。当然，你也可以采取相反的策略，那就是使你的印象让人憎恶。这完全取决于你“展示自我”的勇气和方法。
- ★不要太在意别人对你的看法，你只能决定你自己。这便是“印象洗脑法”的关键所在，铭记你的优点，然后将它极端强化，从而释放正面的吸引力。
- ★成功印象的表现是，人们总是不断地想起你，希望与你有所交流、向你请教，或者委托一些事情。这表明你偷走了他的“心”，成为他内心中非常重要的人。
- ★在必要的时候，主动展示你的“缺陷”，创造“不完美”的形象，这反而让人感觉真实和值得信任！
- ★你的名字和你的思想所展现出来的内涵，就是你的“品牌”。如果你不再在意这两点，你将变得毫无价值。因此，最成功的品牌营销，都是在制造和兜售一种“产品的影响力”，而不是产品本身。
- ★忠告 能力越大，责任感就越大。同样，你的形象越完美，你每日所承担的压力，也将相应地成倍增加。不得有一丝懈怠，否则便跌下神坛。

“第一眼”效应

第一眼和第一次，对于人们来说总是具有决定性的意义。无论在职场、情场还是名利场，第一眼都是最重要的！许多人生活中最好的朋友，都是通过初次接触就确立了关系，少有人需要通过漫长的判断和相处来决定是否跟一个人确立某种关系。

第一眼印象包括言谈举止、外形装扮、处世态度等很多方面，而且判断的标准也在随着环境、面对人群以及场合的改变而不断地发生改变。在今天这个快节奏的世界里，几乎没有人愿意花时间了解、证实一个留给他不好第一印象的人。

也就是说，如果你第一次给对方印象不好，就等于已经被列入对方的“黑名单”，很难再得到机会去纠正昨天犯下的错误，哪怕你实在很冤枉。

与一个人初次会面，45秒钟内就能产生第一印象。第一印象能够在头脑中形成并占据主导地位。像企业的面试，对于一个人的最终录用与否，首因效应就起着不可忽视的作用。

有人问我：“第一印象真的有那么重要，能够对今后的相互交往产生难以磨灭的影响吗？”

为了揭开“首因效应”的产生奥秘，有一些心理学家设计了一例较为典型的心理实验：心理学家让两组被试者同看一张照片。他对甲组说，这是一个屡教不改的罪犯；对乙组说，这是位著名的科学家。他让两组被试者看完后分别描述这个人的性格特征。

结果，甲组的人异口同声地描述道，照片上的人眼睛深陷，隐藏着罪恶；额头高耸，表明他是一个死不悔改的惯犯。乙组的人则赞美道，他目光深沉，表明他聪慧睿智；高耸的额头，正是科学家拥有坚毅性格的体现。

这个实验表明，如果第一印象形成了肯定的心理定式，会使人在后续了解中多偏向发掘对方具有美好意义的品质；相反，如果第一印象形成的是否定的心理定式，则会使人在后续了解中多偏向于揭露对象令人厌恶的品质。

我们知道，很多男女第一次见面便相互爱慕的例子，便包含了首因效应的成分。相亲时虽然过程很长，男人和女人要一起约会、吃饭、看电影，经历几个小时的接触，但通常只是刚见面时的几秒钟，就决定了彼此之间的印象。

许多与此有关的调查都认为，一个女人在决定自己是否嫁给一个男人时，最后起到关键作用的因素，都取决于他们在刚见面时的印象。

有不少从名牌大学毕业的美国青年问我：“明天我就要去面试了，应该穿什么样的衣服？”

我的建议是：“比你将来的同事庄重一点点。”

你去面试时的着装，应当依照你即将进入的工作环境来决定。事实上，既能与未来工作环境“和谐相处”，又能突出“个人优势”，这样的面试着装才是好着装，才能打动面试官的眼睛，征服他们苛刻的大脑。当然，你必须适当地穿得正式一点，这样才会把你对面试的重视精确地传递给面试官。

第一印象必须是一种立体的升级，注重你内在的品质，而不是盲目地

突出衣服和发型的作用——在许多场合，后者的作用往往是有限的，人们更加注意的是你的谈吐和本质的体现。

说白了，这是印象反应中的“优先效应”，当不同的信息结合在一起的时候，人们总是倾向于重视前面的信息。即使人们同样重视了后面的信息，也会认为后面的信息是非本质的、偶然的。

多数人都习惯于按照前面的信息解释后面的信息，即使后面的信息与前面的信息不一致，也会屈从于前面的信息，以此形成对一件事物的整体一致的印象。

相信我就等于选择了成功：成为导师

一个人最终是贫穷还是富裕，不是凭借他能得到多少运气，也不是靠所谓的机遇，而是选择。

一个人的命运，往往决定于他选择了哪一种价值体系，以及选择了由谁来充当他的领路人。如果你能成为他眼中的“上帝”和“导师”，你的一切行为都将具有榜样和导向性的价值。

有一位女儿，她不停地对父亲抱怨她的生活，抱怨事事都那么艰难。她不知该如何应付生活，想要自暴自弃了。她已厌倦抗争和奋斗，好像一个问题刚解决，新的问题就又出现了。

她的父亲是位厨师，他把她带进厨房。他先往三只锅里倒入一些水，然后把它们放在旺火上烧。不久锅里的水烧开了。他往第一只锅里放些胡萝卜，第二只锅里放只鸡蛋，最后一只锅里放入碾成粉末状的咖啡豆。

他将它们浸入开水中煮，一句话也没有说。

女儿咂咂嘴，不耐烦地等待着，纳闷父亲在做什么。大约 20 分钟后，他把火闭了，把胡萝卜捞出来放入一个碗内，把鸡蛋捞出来放入另一个碗内，然后又把咖啡舀到一个杯子里。

做完这些以后，他才转过身问女儿，“亲爱的，你看见什么了？”

“胡萝卜、鸡蛋、咖啡。”她回答。

他让她靠近些并让她用手摸摸胡萝卜。她摸了摸，注意到它们变软了。父亲又让女儿拿那只鸡蛋并打破它。将壳剥掉后，她看到的是只煮熟的鸡蛋。最后，他让她喝了咖啡。品尝到香浓的咖啡，女儿笑了。她怯生生地问道：“父亲，这意味着什么？”

他解释说，这三样东西面临同样的逆境——煮沸的开水，但其反应各不相同。胡萝卜入锅之前是强壮的，结实的，毫不示弱；但进入开水之后，它变软了、变弱了。鸡蛋原来是易碎的，它薄薄的外壳保护着它呈液体的内脏。但是经开水一煮，它的内脏变硬了。而粉状咖啡豆则很独特，进入沸水之后，它们倒改变了水。

“哪个是你呢？”他问女儿，“当逆境找上门来时，你该如何反应？你是胡萝卜，是鸡蛋，还是咖啡豆？”

有人说，富人是有基因的，也就是说一个人会不会成为一个有钱人或者成功者，总体来看总是天生的，好像上帝注定要让这些人来引领世界，瓜分大部分资源。这其实有一定的道理，因为背后起决定作用的，是他们选择的基因。就像这位父亲说的，关键是他们做出了什么样的选择。

我们的生活方式和价值体系是怎样的？

你怎样让公众觉得你是一个值得选择的人？

你如何在人们面前展示你将为他们带来成功，从而用你的价值观给他们洗脑，成为他们崇拜和追随的人？

威利得到的荣耀就是对于名人效应的最为拿手的利用。他的会员深信不已，只要选择他，就拥有了幸福的生活和健康的身体。

“如果没有他，我不敢相信我的生活会变成多么糟糕的样子！”

“多谢上帝，让我认识了他，从而使我获得了幸福！”

听，这些感恩之语是多么耳熟！许多处于热恋中的女人也会这么喃喃自语，这既是男人的甜言蜜语的成功，也是一种“生活方式和价值体系”洗脑的成功。

早在20世纪初，美国智威汤逊公司（JWT）在力士香皂的广告中开始使用影星照片，名人广告（Celebrity Ad）由此成为重要的广告表现策略。这是借助名人效应进行洗脑的最早案例：选择了我们的产品，就等于拥有了名人那样的生活。

无疑，这是非常强烈的心理暗示，它可以充分地制造品牌价值，并且带动人群，它的效应可以如同疯狂而忠诚的追星族那么强大。因为，人们对于有名望的人一般都十分崇敬，这是不管到什么时候，都会一直存在的群体心理。

名声、金钱和权力

好名声的力量

在很久以前，我就已经发现，一个好名声能够给我们良好的愿望，带来一笔价值难以估量的财富。比如，我的人生导师艾伯特先生所获得的好名声为他的全家人赢得了邻居的尊敬以及这个行业给予的礼敬。大家都知道艾伯特家族的人为人正派、言而有信。

美国参谋长联合会议的主席鲍威尔将军曾说过一句非常重要的话：“我们需要在我们的周围恢复羞耻意识。”

如果人人都能拥有对于好名声的自豪感，那么就能使自己以及每个人都堂堂正正地做人，这是使人保持对你的好印象及确立你的个人名誉的最好的渠道。再也没有什么比一个让人尊敬的过去和感动的品质更加折服人了。

现在，年轻人中有许多人之所以会跌跤，在他们的人生中无法获取尊敬，总是徘徊在底层社会，难以挤进成功者的阶层，就因为他们出生的家庭声誉本来就不好，在他们努力的过程中又从来不想获得好名声，行为丝毫不加以检点，因此导致他们缺少羞耻感。

“哦，他是有钱人！”

财富会给你带来额外的加分，人们不可能将自己的命运和希望寄托在一个穷鬼的身上。在乔布斯和你之间，人们将选择谁呢？

对于货币的追逐从来都不是让人羞耻的事情。你可以有许多钱，假如你能赚钱的能力；你也可以让自己一无所有，假如你对金钱嗤之以鼻。但我相信，在这个世界上，多数人对于一个人声名的判断，总是优先考虑他的财富，虽然我们的媒体和底层声音对于富人充满了种种基于道德的批判。

权力崇拜心理

聪明地利用权力崇拜的心理——这是大众的弱点之一，产生权力的过程便是其成为崇拜物的过程。同时，权力主体的特殊化以及与公众的对立，也是导致权力崇拜的根本原因。换句话说，实际生活中权力至上的现象，产生了权力崇拜心理。

人类几千年的历史发展至今，这一规律仍然牢不可破，难以改变。你只能对它善加利用，却无法扭转它。

● 对于权力的敬畏和顺从

有一些人停留在对于权力的恐惧上。他们唯命是从，俯首帖耳，听任

于权力的摆布。对这部分人，怀着怜悯的心情不能解决他们的心理问题。总有些人不肯得罪权力，他们盼望有一个独特的领袖来领导他们做好一项事业，比如很多消费者对于乔布斯的崇拜和敬畏。他们与其说在崇拜一个天才设计师，不如说在对一种主宰消费者命运的权力表示敬畏。

● 寻求权力的庇荫

还有相当一部分人，总是停留在对于权力的仇恨上。害怕，恐惧，但这不影响他们不失时机地讨好和巴结权力。本质而言，他们追求的还是实惠，获得权力的帮助。

● 追求权力是人类的普遍心理

人人都在追逐权力，在人们看来这是很正常的。权力本身不管对于使用方还是拥有者，都在鼓励彼此的靠近。如果你能善用手中的权力，并吸引人们对于“正常使用权力”的追求，就能极大地确立自己的魅力优势。

如何培养无法抗拒的个人魅力？

根据我的个人经验，通过某些特定的手段，吸引别人比控制别人要有效得多。如果一个人被你所吸引，那么你接下来的动作就基本可以宣告通关了。因为他觉得你无论做什么，都是顺理成章（可以接受）的。就好像推销一件产品，那些主动找上门来向你寻求帮助的顾客通常更容易购买你的货物。

人们总会因为一些原因被别人吸引——优秀人物就具备这个特点，他们能提供这些“原因”。当这些因素出现时，就像在人们的心里打开了一个开关，引发了一系列的强烈的化学反应，从而改变了他的看法，或加重了他对你的好感。

你可以把这看成一些至关重要的程序，然后去学习怎样触动它，控制它。

与众不同的吸引方式

通过在 FBI 的经历，以及日后对于营销和管理培训的研究，我发现人们更容易被一些独特或者是格外出众的东西吸引。因此，我总喜欢对参与者说这样一句话：“请你试着让自己与众不同。”

人类的交往——无论出于什么目的，何种工作，都像一种派对游戏，你需要具有与众不同的吸引方式，才可促使游戏的天平倒向于你。

“游戏”的强者不在于他拥有什么牌面，而是取决于他的独特和不可或缺。

我可以告诉你一系列可能吸引他人的要素。但是你需要认清你已经具备的条件，以及希望通过自己努力达到的条件。当然，这些条件都是为了让你在想展示的对象面前更有魅力，以使用最快的速度 and 最高的效率让其看到你的“强点”，也就是不同于其他人的、独属于你的最优势的一部分。

这是关键点。不过，你也不要妄想过于脱离大众化的风格，让自己变成了一个异类。大众虽然喜欢与众不同，但对异类很排斥。这是让人感到矛盾的地方，却很真实地存在于我们的生活中。

所以，假如在“与众不同”这个词上钻了牛角尖，以至于脱离了正常的认识范畴，我想最终仍然是你自己深深地受害。

你的敌人是不安全感和需求感

不要试着激起对方的“不安全感”和“需求感”，否则人们会对你感到危险。这是洗脑和控制别人最大的障碍，也是对于我们的个人魅力最有威力的大杀伤武器。这两种情绪如同毒胡萝卜和砒霜，会轻易扼杀掉你对于他人的吸引力。

当一个人表现出对另一个人的需求感时，他往往会有一些不恰当的行为，如果他无法理性控制自己行为的话，他往往会用一些不恰当的行为，并期望以此来获得注意和认可。当他表现出这种需求时，其实对方也无法

在他的身上找到他们所需要的安全感了。

另外，当一个人对自己不满意或是对所处环境中的自己不满意时，就会给人不安全感。他会表现得小心翼翼、懦弱、没有把握。有时他会试图假装很有自信，但这种伪装出来的自信会被聪明人一眼识破。这种处境加剧时，他又可能会因为迫切希望得到认可而做出一些出格的语言举止，让人更加厌恶，这是必须竭力避免的。

下面的这些有损信任和安全感的举止，你应当设法避免：

- 过分地靠近和亲近

在最初认识时不要靠近或者一直围绕着对方，尤其是女人。否则对方只会认为这是一种需求感和不安全感的标志。相反，交谈时试着向后靠，刻意保持一段距离，则会让对方觉得你对他并不是那么在意，从而慢慢找到在你身边的舒适感，从而起到一种好的效果。

- 诽谤或者批评（包括对方的朋友或前任爱人）

如果你谈论了太多的对于他不利的话题，或者你诽谤自己的朋友（含前任恋人），这将让人们觉得，你是缺乏安全感的。被质疑人品的下场非常惨，这是不可踏入的雷区，仅有一次，就能让你“身败名裂”。

- 过于情绪化的举止

如果你轻易地因为一些事情而感到不安、愤怒、狂喜，人们会对你失去信任感。没有人不欣赏稳重理性和内敛的人，让自己学会成为这样的人。

- 没有主见和自己的原则

人们都喜欢有主见的人，一个可以果断地做出决定并做好事情、少犯错误的人，才会得到别人的青睐和信任。就算有时你的“主见”是错误的，只要坚持到底，表现出强烈的自信和倔强，反而能成为一种正面的品质，让人喜爱和尊重。

如果你总是在问：“你认为我应该怎么做？”“今天晚上你想去哪儿？”或者是，“你想要什么呢，告诉我好吗？”一副不自信和随他人主导的样子，

你就表现出了过分的需求感和自己内心的软弱。

这将让人厌恶，特别是与女人约会时，毫无主见的男人一定遭到对方的唾弃，使其看起来没有一点安全感。

在这些情况下，你应该学到一个聪明的原则：遇到问题时习惯让自己做出决定，然后自信地去做。如果人们不赞同你的观点，或者不喜欢你的建议，他们会主动地告诉你，与你进行商议，但这并不会让你扣分。

● 试图通过夸张的行为和语言，来获得人们的注意和得到赞赏

总有一些人——不管他们是低阶还是高阶人士，总喜欢通过装酷或者当面炫耀来获得对方的注意力，比如有些男人，喜欢用这种办法来勾引女人的芳心。其实这种方式只是在告诉观者：我是不安全的，你们对我一定有需求；我是功利的，我对你们有所企图！

因此，千万不要这么做！如果你确实很有魅力，拥有许多别人不具备的东西，不要用这种方式来宣扬，人们早晚会发现的。

● 争吵的行为和愤怒的冲动

这确实是我们常常在做的事。有些人总感觉任何事情他们都看不惯，就都想去争辩一番。如果你是这样的人，你最好早些意识到，这种争吵是不安全感和需求感的明显表露。

也许你的观点总是无比正确的，你有充分的证据来伸张“正义”，但你需要明白，过多的争吵肯定不利于你的事业，也会大大伤害你的人际魅力，影响他人对你的印象。

尽快尝试改掉这种习惯。如果你确实想争论什么事，左右人们的观点，建立你的权威领导力，那么尝试用幽默风趣的方式去争论才是你的首选，而不是严肃认真和搞坏气氛的举止。

最有魅力的个性特征

我们可以讨论各种吸引别人的个性特征。这些个性特征有些可以混用，有些却不适合同时出现在一个人身上。

我会给你一个精细的列表，并为之附上简短的介绍。然后你就能根据这些不同的品质，去组合运用，并使之真正地成为你个人魅力的一部分，而不是虚伪地加以功利的使用。

● 风趣幽默

幽默几乎对于任何人都有效。上司的幽默能征服手下，朋友的幽默能聚合他的人脉圈，男人的幽默则可以打动女人。如果你可以让别人开心，使人与你相处时经常情不自禁地微笑，你们的关系也可以走得更远。幽默和风趣的素养，会让人的形象如同一名高贵的骑士，拥有让人如沐春风的魔力。

● 智慧与创造力

当你的智慧被正确地运用在人们感兴趣的方面时，它就会让你显得特别聪明和富有吸引力。用你的创造力和智慧给予人们（对方）惊喜，展示你的领导能力，特别是你的正确性。一个具有说服力的例证是，在女人面前，拥有各种主意、幻想或者擅长制造意外惊喜的男人往往更受欢迎，也更具吸引力。

● 良好的教育

高学历和智慧一样，只要被正确运用，它就会成为吸引别人的一部分。许多人都会因为学历而感到你的压力，在你面前不由自主地表现出顺从和敬畏，这对于你是有利的。

● 品位和教养

即使你从不主动展现，人们也会发现你的品位。你的鞋子和皮带是否搭配合理？你是否明白内部设计和颜色对比？你是否知道各种酒类？你是否喜欢看世界各地的文艺电影？你是否了解当前的时尚？是否在头脑中装

满了时尚的历史？你是否喜欢费兰克·辛纳屈（Frank Sinatra），是否是这方面的达人？你是否有对于饮食文化的了解和对美食的体验？当与人相处时，你是否会在朋友来访时准备好正餐前的小菜，是否会主动地让座，并给对方斟一杯酒？人们密切地注意这一点，然后靠近那些有着高等品位和教养的人，并听从和顺服于他们的指引，这是无形的洗脑。当你拥有这种素质时，你甚至不需要做什么，人们就已被你吸引了。

● 统治力

展示你的统治力、霸气和野心。人们（尤其是女人）会无理地被有统治力的人所吸引，这源于人类在进化历史中形成的对于强势人物的崇拜基因。

● 关心

“关心”不但是友善的象征，还是高贵的品质。人们打心里喜欢听到你对他的看法，特别是对于他们的关注。抓住一切机会，告诉对方你是如何看待他的，传达你对他的好感，特别是对他生活的关切。这种关切包括健康、工作和生活的方方面面。就像一个男人即便怒气冲冲地告诉自己的女友“我不喜欢你和其他的男人出去玩”也不要担心她会生气，因为她一定喜欢听到你的这个想法，这意味着你的心里装着她，她为此高兴和自豪。

● 对细节的发现力

人们不仅仅自己能注意到别人或者周围事情的细节，他们也渴望别人注意到自己的每一个细节。这显得自己非常具有吸引力。如果一个人穿着一套性感的礼服，她绝不是偶然穿上它的，就像她改变了一种新的发型，也绝不是巧合。在这种时候，那些可以注意到这些细节的男人就能给她留下很深的印象，得到她的更多关注。这和一名老板对员工的着装或小举动表示赞叹而得到拥戴是一样的道理。

● 行为举止的不可预料和可以预料性

看起来这两点是相悖的，其实十分统一。你不能被人完全看透，同时

你也要让人猜中你的部分心理，准确预测你的一些行动。比如情场上的女人往往被那些她们无法预料或者控制的男人所吸引，然后主动对他表示好感。但她也渴望这个男人能够在自己的控制之内，有一些行为举止完全出于她的预料，这又能让她感觉到安全。

● 热情和令人愉快的能力

千万别让人感到扫兴和烦恼，哪怕你的确遇到了这类事情，也不要表现出来。很多人在别人开心的时候却板着脸，露出不安的表情，或者在其他人的高兴地做什么事时去打断他。这是最为糟糕的错误。要记住，你的热情既会影响到别人的心情，也会让人们被你吸引。能让人愉快的人才能得到尊重，也能收获他们反馈的支持和热情。

● 冒险精神和侵略性

大多数人期待领袖，这意味着你要具备冒险精神，并适当地拥有侵略性。虽然我们并不鼓励极端，但“不平常”是一项必备的优良素质。能够做一些刺激的事情让人感到兴奋，而这是多数人做不到的，所以他们觉得这样的人魅力四射。

要懂得自己该做什么，并且去勇于追求。激情是热爱生活的标志，但你也不可将侵略性理解为“暴力”和“蛮横”，而是指你可以给自己建立一个目标并且充满热情地追求它，运用你的智慧，不计手段地达到它。这将给人们树立一个榜样。

● 自信与自大的间隔

适当地有一些自大，但总体不脱离自信的范畴，有助于增加我们的魅力。听说过“残缺美”这个概念吗？过度完美的人并不受欢迎，也不值得人们的相信。只有表现出一定缺憾的人，才拥有最强烈的吸引力。比如女人会被那些有一点点自大的男人深深地吸引。我的忠告是：你只能有一点点的自大。而且在这样的自负上面，还得加上幽默和风趣，才能让人们为之疯狂。

●想象力和接触角度

人们关心你是怎么描述这个世界的，这意味着你的价值观、接触世界的角度和你的人生态度。你能否看到他们的内心，来寻找他们内心世界的美丽，而不是停留在表面上呢？使自己具备浪漫的想象力，成为一名“浪漫骑士”，然后充满诗意地描述生活。特别是，为他们这样去做，绘制一幅梦想的画卷，然后他们就跟你走！

●身体语言的运用

这一点当然非常重要，我们已不止一次强调，并且许多不同的著作中也在对身体语言的运用进行指点和推荐。在和人们的交谈中，我们总是在互相不停地发出信号，不但对方要对你做出反应，重要的是你应做出及时和有效的反应——这就用到了身体语言。如果你的交流对象是女人，这就更为重要了，因为女人对此更加敏感。

●性能力

这一特征针对于异性。男人和女人都同等适用这一条。每个人都喜欢性，就像我们喜欢生活中其他的事情一样，性能力不但代表着浓烈的性别特征，而且在对于异性的征服能力中占据着极为重要的地位。女人渴望男人让自己感觉很棒，男人同样也如此。这就是异性魅力的来源之一，人人都希望给自己和对方带来一些不可思议的感觉。因此，谈论性能力指数并不是一件让人羞耻的事情。

我能给你们的建议是：

1. 你必须独特地组合它们，然后在各个地方去展示这些与众不同的个性。
2. 这是你创造性地进行印象洗脑和个人品牌营销的良机，也是最好的机会。
3. 很少有人真正地愿意通过深入了解来判断你的分数。但是，独具个性的组合却能使人在很短的接触中，就对你做出永久性的评价。



距离和神秘感

“大人物”神秘定律

- ★人类崇拜或畏惧一切神秘事物，这是与生俱来的本性，比如上帝、外星人、闪电或从不抛头露面的世界首富。
- ★守住你的一切秘密，在你不得不讲时，只吐出10%，并且不要解释为什么。
- ★人们总是轻易地被“距离”俘获，和他们保持距离，既不要走得太远，也不要走过去——后者是最重要的。
- ★你的举手投足，每一个细节都须经修炼。因为人们相信，当他們要关注一个人时，他的一举一动都不会逃出自己的眼睛。

拒绝打扰的时段

作为一个领导者，他首先应该尽量培养自己的人格魅力。人格魅力来源于哪儿呢？从外在来看，或许人格魅力在很大程度上都是出自下属对于领导者的神秘感和信任感。

也就是说，领导者应该尽量少地让下属了解自己的私人生活。一个出色的领导者不能够轻易地被下属看透，但要懂得如何和下属沟通。这并不是说，我们在管理时为了不影响自己的个人魅力，只需让下属隔得很远，给自己写一次报告就能解决问题，而是针对不同的情况，设置一些必须“隐藏”起来和保持神秘感的时段。

摩根大通的总监达·瑞尔说：“我在每天晚上八点以后，就拒绝接听任何下属的电话，除了我的秘书。公司大楼爆炸了？下一个小时股票就要跌停了？要破产了吗？这的确是严重的消息，但只能由我的秘书告诉我。”

就像这位摩根大通的总监一样，我在休息时也喜欢将手机关掉，虽然我知道这是一个很不好的习惯——可能两个小时内在全世界都会发生许多重大的事情。

因为我既怕打扰别人，又不喜欢受到他人莫名其妙的打扰。在今天这

个世界，我知道许多人都不太懂得拒绝，在需要保持精力、休息或者完全属于个人的时间里，每次都是因为不懂得拒绝，而让外人的来访或电话给自己带来烦恼。

戴高乐在 1932 年时说：“没有神秘感就没有威望可言。因为过于熟悉，尊敬之情就不会油然而生。只有像神像一样隐居深庙，才能显出凛凛的威风。无论是运筹帷幄，还是所思所为，都要令人捉摸不透。”他还曾经说过：“我是一个孤独的人，我如此酷爱孤独。”

大约在 3000 年以前，在今天中亚西亚以西的地方，有一个国家叫美狄亚，那里有一个部落，部落首领的名字叫迪奥西 (Deioces)，他德高望众，村民有任何纷争，不论是争一口水井，还是砍错了两棵树，都会找他出面仲裁，摆平疑难。村里其他长老，因为年纪渐渐大了而变得昏聩，收受贿赂而变得腐败，只有迪奥西年纪越大越公正，成为部落的司法之神。

有一天，迪奥西厌倦了，宣布退休归隐，部落没有了迪奥西，立刻没有了主心骨而四分五裂，内斗不止，战斗不息，没有人有办法摆平。终于大家决定，还是要请迪奥西出山。迪奥西再三婉言谢绝，在村民的苦苦哀求下，他勉为其难地答应了。故事发展到这里，这个迪奥西与《倚天屠龙记》的主人公张无忌的人生道路有相似的地方，但是接下来迪奥西做了一件张无忌绝对想不到的事情。他提出了一个条件，必须建一座深宫，请一批保镖，让他住在里头永不露面。如果需要找他，必须由信差通传。周围的人哪怕是服侍他的奴仆，一周也只能见到他的面容一次。

由于神秘，迪奥西的权威越发不可侵犯，他后来成了美狄亚国王，为美狄亚开疆拓土，为后来一个更加伟大的帝国打下了基础，那个国家的名字叫波斯。

这显然不是一个非常合适的案例，但展现的管理艺术却相当具有借鉴性。现在能够从迪奥西身上学到这种“玩失踪”的管理艺术的人实在是太少了。我们现在的企业家和公司早就习惯了拼命地曝光并追求现身的机会，而不知道如何很好地隐藏自己。

其实，最好的“洗脑”是保持神秘和正确，而不是单纯的曝光率。

在中国、美国，还有欧洲的很多地方，企业家们就好像失去了思考能力一样，他们四处演讲，迫不及待地想看到自己的名字变成铅字，印在报纸上，或者暴露在互联网上，处处都有他们的观点才觉得满意。为此，不少人雇用了大量的记者和传记作家，为他们编织着一段又一段的创业传奇。

他们非常愿意上国家级电视台的对话节目，去参加访谈，和自己后辈进行比拼，告诉他们应该如何成功。他们利用了一切闲余时间来做这些事情，热衷于参加那些明星荟萃的慈善晚宴和娱乐节目，对漂亮的女演员一掷千金，引来人们无比艳羡的目光。

不得不说，有神秘感的公司和企业家现在已经是物以稀为贵了，这让公司和他们的领导者失去了尊严。当然，还有些公司做得很好，比如国内的华为。华为的战略和它的管理方式在外人看来始终都是一个巨大的谜团。它的领导者任正非也是一位神秘人物，藏在深山中，云深不知处。

有一次，我回国参加一次商业洽谈，一些知名的媒体记者就对我说，他们在自己漫长的职业生涯中，竟然没有一次机会能采访到任正非。至于华为公司的几万名员工，能见到任正非本人的也非常少。

他们在抱怨，但在我看来，这恰恰就对了。一个成功的领导者，他要在其下属和公众面前形成一种无所不在的神秘感，让人们不明白你为什么要做那件事，甚至于为什么突然要有所改变。总之，人们觉得你不可思议，难以接近，无形中就会对你形成仰望的姿态。这便是距离的神秘带来的效应。

“让我们成为朋友？” No！

你喜欢和你的下属成为朋友吗？

来自戈瑞的警告是：“如果你们每天都在一起工作，成为朋友并不是一个最好的选择，虽然这可能为你带来忠心和安全感。但是，潜在的麻烦还远在后面，一旦爆发出来，你可能丢掉更宝贵的东西，那就是权威和敬畏。”

朋友之间是一种自然属性，很纯粹的关系，没有职位高下，思想与感情坦诚相见，距离和亲疏是可以控制的。而老板与下属，彼此之间既有职位的高低之分，又各自为了不同的利益算计，一个看重的是效益，一个为了更多的薪水，环境和利益造就了双方身不由己地“对外作战，对内斗争”。这两种角色和关系的转换，让我们同时拥有了两副截然不同的面孔。如果生硬地将这两层关系“二合一”，必定会陷入尴尬、为难的境地，很多简单的事情也会变得繁杂难以解决。

有一家科技公司的主管曾大惑不解地对我诉说：“我现在不得不为那些‘兄弟’感情埋单。他们把我的命令当成‘建议’，没有人再怀抱紧迫去执行，我没办法重新站在领导的位置上命令和督促，甚至会因为翻脸和训斥下属而感到羞愧。难道领导和下属真的无法成为朋友？”

A 有一个大学同学，和 A 分在一个公司的一个部门，目前，A 是部门经理，他还在做技术，A 发现有很多以前他们经常在一起讨论的问题，他现在已经不和 A 讲了，由于多年的同学关系，A 也问过他，为什么会这样子。

他的回答也很有道理，他认为，例如像他打算什么时候跳槽的问题，他不愿意告诉一个既是上级又是朋友的人。

这就是问题所在。当你身处于职场，尤其处在人事关系比较紧张的部门或特殊行业，人与人的关系总是越单纯越好，经不住叠加和掺和，否则会不堪负荷而出现裂痕。上司和下属之间的角色定位，特别考验人们的情商。这对于领导者的要求尤其严格，我有很多客户，均是因为处理不好与

下属的距离而导致了麻烦。

而对于和上司走得太近的员工来说，他可能因此成为这个部门内不受同事欢迎的人。

我刚到美国时，曾经在一家中型的广告公司工作。当时，公司来了一位新员工，他进出部门主管的办公室很随意，与主管的关系似乎非同一般，而且很少主动与其他人沟通交谈。这种情况出现后，大家就开始私下地议论并互相提醒：

“嘿，我们做事和说话要注意一点了。”

“他是主管派来监视我们的吧，嘿，真没想到，主管先生竟然是这样的人！”

人们议论纷纷。这下你就知道，即便是白人，他们也喜欢花边和八卦，也经常私下对自己的上司做出各种各样不靠谱但杀伤力极强的评价。

有一天，主管要听取我和另一位同事的工作汇报，我们如实谈到了对目前工作的看法和建议，突然，这位主管打断了我们之间的谈话，提出找一个人来听听意见。当这位刚来几天的新员工走进来时，我和同事不禁相互流露出疑惑。

这位新同事一进来，就口气坚定、态度严厉而感慨地评价我们的工作：“如果没有项目合同，工程师就没有用，有了合同，到哪里都可以找到人……”

于是，他的一番言语，马上得到了主管的认同，等于否认了我们之前的工作。我们只好闭嘴沉默，不再说话。后来，主管提出一起吃晚饭，不知什么时候，这位同事却悄悄地离席而去，竟然没有跟主管打声招呼，也没有跟我们告别。

这种失礼更使他成为了公司的中心议题。从这以后，有关他的话题更多了。比如，他可以借老总的车出去办事，可以召集主持几个部门会议，可以布置任务听取汇报等等，谁也说不明白他的职权范围，但我们都清楚他是总经理的贴身朋友，纷纷对其敬而远之。

从我在美国和东亚地区这么多年的个人亲身体会来说，如果你正在领导一家公司或者一个部门，首先要在这方面谨记几个原则：

第一，假如你需要一个助手，那么别让他成为你的朋友。如果你与他的关系过于亲密，你不但害了他，而且使你的个人形象在这个部门一落千丈。

第二，如果你的上司经常邀请你私下去喝咖啡，并且已经让其他的同事发现，那么，尽快结束这种关系。必要时，你可以离职。

守住你的秘密

为自己的秘密准备三个口袋

你要为自己的秘密准备三个口袋，其中有两个是永远不会打开的。一个装的是最坏的，另一个装的是最好的。你可以在必要的时候将中间的袋子打开，让那些非看不可的人瞧一眼。他们自以为这就是你的秘密，其实不过是虚假新闻。

隐私就像私人账户密码一样，没有人会随便地告诉别人，更不用说宣扬出去。想要窥探你秘密的人，从某种程度上说就是小偷，你要为自己的隐私设把锁，看守好，不要随便交出钥匙。如果没有什么必要，你没有任何义务把隐私坦白出去讨好别人。当其他人得到了你的秘密，他们就可以把这当作新鲜的礼品到处馈赠给另外的人。不要傻乎乎地以为别人会对你很交心，如果你这么想，只能证明你比较单纯，但别人会认为你是连自己都保护不好的大傻瓜。

别埋怨别人的“出卖”，你的秘密要你自己保守

有一位大大咧咧的好友向我抱怨：她把自己的一个秘密告诉了单位里与她关系最好、最信任的同事，并要求她的同事“绝不对不要说出去”。

后来的事情我想你已经知道了，这个同事甚至发了毒誓绝对不会告诉别人，但是不出一个星期，整个公司都开始用异样的眼光看她，她的“秘密”败露了。我“天真”的好友只得带着一颗破碎的心，在别人复杂的眼光中另谋出路。

只有自己知道的事情才叫作秘密。如果有第二个知情人，就等于全世界都已经知晓。所有公诸于天下的秘密都是从“自我出卖”开始的。如果你憎恨别人的“出卖”，首先就要管好自己的嘴巴。

罗斯福还在当海军助理部长的时候，有一天，一位好友来访。在他们的谈话间，这位朋友似是不经意地问及海军在加勒比海某岛建立基地的事情。

这位来访的好友说：“我的朋友，我只要你告诉我，我所听到的那些关于基地的传闻是否确有其事。”

罗斯福神秘地张望了四周，然后故意压低嗓音向朋友询问：“对于不便外传的事情，你能绝对保密吗？”

“能！”好友急切而又肯定地回答。

“那么，我也能。”罗斯福微笑着说。

能够说出去的事情是不能够称之为“秘密”的，只能算作“难言之隐”。所有的“难言之隐”都有时效性，到了一定的阶段和时机，就会释怀。比如，遭遇的一次不幸、一段不堪回首的经历、自己做过的一件不光彩的事情、感情的创伤……这些多是人们不希望发生或无法接受的事情。在自我保护意识的驱动下，这些“过去”都会被我们隐藏在自己的内心深处。

但事实是，每个人都有寻求他人理解和渴望找到出口的本能，“倾诉”就成了最快速实现的通道。当遇到一个让你感觉可以信任和理解的人，或者在内心最脆弱和冲动的时候，便会忍不住把内心的秘密告诉对方，“说

出去”的后果被情绪冲到了脑后。当流言蜚语和灾祸在某一天向你袭来的时候，你才如梦初醒，悔不当初。

很多女人之间的矛盾就源自于“秘密”。你会见到两个曾经亲密无间的女人，从无话不谈的闺中密友变成水火不容的敌人。她们之间的“小事”可能无伤大雅，可是两人最终却翻了脸。为什么呢？因为在一次争吵中，其中一个女人把好友的秘密当成了发泄和反击的工具说了出来，这使得对方十分难堪，名誉受到很大的影响。

在一些反映政界风云的影片中，我们经常会看到一些高层领导人的隐私被拿来当作攻击利器。这些生活的隐私，致使他们从如日中天的政界宠儿跌入万丈深渊。

道理很简单，如果你希望“你的事情”成为秘密，就不要讲出去，即使是面对最亲近的人追问。如果不是非说不可，最不应该告诉的对象就是“值得信赖的同事”。连你自己都无法守住秘密，怎么能够请求别人守口如瓶？

说出内心的隐秘会暂时减轻负担和负罪感，你也会得到短暂的解脱。但是请记住，秘密的公开，有时候就等于把自己的弱点和脆弱暴露给了别人。如果不想被人拿去当作谈资或者攻击你的武器，在情绪倾向于诉衷肠的时候，一定别忘了警告自己可能带来的后果。

高素质的废话

转移问题和浪费时间的技巧，同时也是展示你的专业及营造神秘感的手段。

“我讨厌这样，但我不得不这样！”

如何讲出高素质废话

越是伟大而漂亮的精句，你越要防备。

我曾参加过一个著名讲师的演讲，他在台上慷慨陈词，唾沫横飞，台下的观众无不被他的论调所鼓动。他不断地强调：“小成靠智，大成靠德。”你也许已经听过不少这样的讲座，这一类话无异于那些古今推崇的名言。它们的造句架构简单而又实用——一个很大的优点或缺点往往要用一种缺点或优点的标签来进行包装。

比如，当一个老师面对一群无胆识和没才华的学生时，他会使用“大智若愚”，这是讲给他们听的，让他们觉得“我不是不想成功，只是不想锋芒太露罢了”。这就是中肯、励志、令人极为热衷的高素质的废话。

所以，关于麦当劳创办人抹地、沃尔玛总裁的低调等故事得以广为传播的原因也变得可以理解了。因为故事里的“浪漫元素”让大部分“不成功”“还未成功”和“想成功”的人们产生很大的共鸣。这是一种高境界的“浪漫毒素”的表达方法。

我曾经听过一个印度教的师父演讲，他说：“最近印度和巴基斯坦都进行引爆核子弹的试验。其实，研究核武器不是问题，核子弹引爆试验也不是大问题，就算核子弹炸死几百万人，也不是大问题。不过，当人的‘心’死了，这才是最大的问题……”

在座的听众和信徒立刻拍手叫好，有的甚至流下两行热泪。这种思维逻辑和洗脑方式，就如同当年肯尼迪总统讲过的一个著名精句：“不要问国家能为你做什么，要问问你为国家能做什么。”

肯尼迪讲出这句话以后，立刻“关键性”地停下来，因为他要迎接全场掌声如雷的回应——当他讲出一句漂亮废话的时候。这一点很重要，许多漂亮的废话都需要你通过某种间歇的停顿来进行烘托，以便留给听众回味和思索的空间，他们会根据你停顿的动作造成的“关键性”的“暗示”，快速截取并记录下这些对他们有所“启发”的话。

这句话在后来成为了人们津津乐道的名言。虽然从讲道理的角度，我会呼吁人们反问国家（政治家）为你做了什么，因为是“你”把他们放上去执政的，是“你”发薪水给他们的，你绝对有权力追问。但是不得不说，肯尼迪总统的这一类型的讲话是很浪漫和广具煽动意义的，我们也把这这类话称为——浪漫废话。

讲好听的废话

不得不说，九成以上的人都喜欢听“浪漫废话”，虽然这一点实际益处都没有。就像医生会告诉你维生素 C 能够治疗感冒，而实际上，维生素对感冒而言不过是一剂安慰剂。但就是这些既没营养又模棱两可的语言结构，-让大部分的人都很难精确过滤。很多古人所讲的“浪漫废话”，更是变成了古今追捧的畅销书。

古今中外最畅销的策略经典——《孙子兵法》，就是浪漫元素得以最好体现的“畅销”古经旧典。

在书中，孙子并没有把战略写得很清楚，但是他擅长组织语言结构，战略之道在他的笔下变得精彩流畅、气势恢宏，并且充满“浪漫元素”。

孙子说军势要“动之于九天之上，藏之于九地之下”（就好像大石从山上滚下般，势不可挡）；攻击时要“无穷如天地，不竭如江河”（奇兵的运用要好像天地运行一般变化无穷，江河奔流一般没有尽止）；兵势要做到奇正无穷，循环互换互用，方法是“声不过五，五声之变，不可胜听；色不过五，五色之变，不可胜观”（声音只有五种，你懂得运用，就能发挥出各种不同的音律，将五种颜色互相调配，就会“多姿多彩”）。

孙子还擅长运用比喻，他强调，如果你能够做到以上所述，就等同于常山之蛇。敌人攻击你的头，你的尾巴就能反击对方；当敌人想从后偷袭你的尾，你也能转头回攻敌人。这些似是而非、模棱两可的比喻，没有确切单一的解释，无论你怎么理解和辩论都可以。

可是人们就喜欢看这种似是而非的东西，道理很简单，每个人都有做智者的欲望，我能够看得懂这些不明不白的东西，这能显得我比你的境界高。

根据这一点，很多人就会想：我可不可以设计出一套独特的待人处世方法或管理策略呢？

我告诉你永远不会错的方法

不得不说，如果你真能设计出来的话，我会想，到底是《孙子兵法》厉害还是你的想象力厉害？我曾在市场上观察过，各种以孙子兵法作为主题的书数以百计，主要有：生意、谈判、销售、管理、投资、股票、地产、社交、爱情、亲子等。我相信如果孙子再世的话，他逛书局时可能会说：“妈的！早知道我来写这些题材！”

说白了，孙武只是一个在旧时写畅销书，而在新时代又凭借这本畅销书被人们神话了的人物，他不厉害，厉害的是解读《孙子兵法》的人。

除了孙武，还有多个“畅销”古人，如庄子、孔子、老子等，他们都喜欢以制造浪漫元素的写法著书，并用了很多似是而非和模棱两可的比喻，讲了很多如古龙小说般的口号式精句，征服了无数的读者。

但是，他们的内容在本质上其实并无太大的不同。

一些不可缺少的怪习惯

高高在上的人通常善于为自己制造和展示一些充满个性的习惯，这让他们看起来与众不同，特别是在细节上。你在与他相处的时候，或者是在传记杂志和媒体上看到他时，经常可以很直观地感受到他极为特殊的地方。

全世界可能只有他是这样的人，这令人惊奇，同时也给人们留下了独

特的印象。

你会说：“他真是一个难以捉摸的人啊！”

成就“优秀”的个性

你看那些优秀的管理者，他们大多拥有优秀的个性，或是能够成就优秀的个性。

最典型的一类“优秀”个性无非是严格的时间管理。他们特别尊重时间，在他们的行事和计划里，永远存在着时间概念，这类管理者通常都是目标管理的高手，就像射靶子一样，强调瞄准目标、拿出结果、产生效率。但是他们有着共同的让人“讨厌”的毛病——只严格尊重上班时间，准点下班不在控制之列，早退当然更不可以。他们会像抽陀螺一样，在自我强迫性的超强时间观念下，不断给员工施加时间上的工作压力，所以你会看到大多“被逼无奈”的员工几乎天天加班。当然，在管理者的眼中，员工的行为不过是“没有在规定时间内完成任务”，是应该的。但也正由于他们自身对于时间的超强管理，工作效率大大地提高，员工也无法提出异议。这样的管理者身边比比皆是，甚至已经成为优秀管理者应该具有的通性了。

有的管理者是工作狂，他们精力旺盛，工作时间远远大于休息时间，他们把工作当成生命，似乎只有在工作中才能够找到强大自我，于是上班最早，下班最晚，下班后还奔赴各种应酬，休息成了浪费时间和生命的行为。

我在 FBI 工作的时候，有着切身体会。我的顶头老板每天工作十几个小时，眼珠子血丝密布如同风干水分的树叶，但是当别人问及“伙计，你还好吗？”的时候，他却仍然觉得自己精力旺盛。

艾伯特·威廉姆斯告诉我：“优秀的管理者，他们的动力源来自‘食、性、爱’。这是一种原始而深度的动力，其中‘性’，不是单纯意义上的性生活，也特指人的精力，只不过，男人的精力更旺盛，一般也会在性生活上表现

出来。工作狂的‘性’强，所以在热爱的事情面前，精力源源不断。”

还有一类优秀的管理者“个性”，那就是超级自信。他们时刻把自己打造成上帝的样子，员工所有的担心，在他们面前无疑都是“小菜”，他们的身上看不到忧虑，如果你谈及你的思虑和担心，他的回答一定是：“这有什么？你真的确定？你没试过你怎么知道！”他们能够很好地感染大家，让所有人都变得自信起来。

我在对企业管理者培训的过程中，让每个人把自己希望拥有的素质写在纸上。归结起来，除了上面提到的两点之外，企业精英们希望自己拥有的个性无非那么几项：

1 坚持和固执 固执有时候确实是一种优秀而非凡的品质，当然，这要依托他们天然、正确的直觉和判断力。无论做的决定是错还是对，他们都坚持自己的意见，更多的时候，他们注重的是一种管理威严！他们渴望把自己的团队打造成军队，认为员工的绝对服从比有思想和见解更重要，所以，他们的想法很容易得到执行。这样固执的坚持足以让有智慧的管理者或是老板实现小范围的成功，甚至成就一方霸业也是极其可能的！

2 超强的口才和思辩 这类管理者思维缜密，善于与人交流，分享见解，通常希望征求他人意见，表面上缺乏主见，但是与之辩论，最后的胜利者往往又是他自己！这是一种自圆其说的能力，往往也体现在很多管理者维护自我尊严和权威上。老板“个性”成就了企业文化，所以企业文化总是带有老板的原始个性！

3 极强的组织能力 你只需要去看他们在会议上的表现。他们会用最简洁的语言把各个项目组织到位，人员调动合理。同时，这类的管理者还喜欢做计划和表格，责任到人，目标明确，项目管理，步步为营！

优秀的领导者与管理者有着天壤之别，领导者需要的是一个与时俱进的角色，他不再局限于充当开路先锋，更重要的品质是要具有激发、鼓励并促使他人发挥真正潜力的能力和愿望。

需要注意的是，真正优秀的领导者并不喜欢被搁置于一个精心设计的、等级森严的统治集团顶端——他们把等级制度完全颠倒过来，将自己大部分的时间投入到支持而非“压迫”员工之中。

状态的力量

最重要的是，如果你是一个真正的领导者，或许会发现，自己并不依赖于职位和冠冕堂皇的工作头衔。这起不了决定作用，只是一时虚名。赢得尊重的总是真实的自我、自己的价值观念和行为举止。征服了他人，从而让你树立了威信。

我们将这种因素称为个人魅力，它是真正的魅力，一种态度、信仰和行为的完美结合。

每个组织内部都有一股巨大的潜在力量，像含苞待放的花朵等待释放。管理者会毫不犹豫地将这种力量扼杀，而领导者却拼力地将其激活。这种力量一旦得以释放，各方面的进行便会自动变得有条不紊、紧张有序。所以，我们需要某种方法将存在于团队内部的这股惊人的力量释放出来。如同飓风席卷，仅仅需要影响到少数几个人，他们便会反过来激励其他人，这样就会引发一而十、十而百的蝴蝶效应，从而释放众人的创造力、创新精神和潜力。

一个优秀的领导者必须要具有这样的力量——可以影响和改变一个团队的状态，这就是“状态的力量”。

你或许读过许多有关潜力和成功的书籍，它们会提到“精神状态”。这些书中对“状态”的描述，听起来就像论述某项科学技术的学术论文，所以，很多人把这理解成“一个千古难解之谜”，无法真正地理解。事实是，无论何时，也不管何地，只要你愿意，就能改变自己的状态，确切地说，这完全取决于我们自己的选择。

在商界翻云覆雨的领导人经常会谈到一个叫作“间隙”的词，也就是

事件发生后，我们对此做出反应的时间间隙。这两者之间确实存在一段时间间隔，虽然有时只是很短暂狭小的间隙。正是这样一段间隔，让我们在利益得失的衡量中做出了更好的选择。

如果我们能扩大这个间隙，就可以做出更具体的想象，从而设想一下各种可能性，思考因此而做出的各种选择和可能产生的后果。我们可以做到这一点。要扩大这个间隙，最有效的方法是多给自己留一点时间。

10%：这是你能透露的部分

你的底线在哪里？如果你必须让人们看到最多的信息，从而对你付出信任，你会开口吗？

你会讲出多少？

10% 法则：

最先失败的人，都是过早地将自己的底牌亮出去的人。在离论成败尚远的时候，羽翼未丰满的时候，更不可四处张扬。因为这是决定你是否出局的王牌。

把自己当成一个演员，在舞台上，通过出色的表演掩饰目的。这是历来不可或缺的做局之道。大智若愚的人，向来是懂得装傻卖痴之人，他们并非傻瓜，而是隐藏锋芒。做人不能张狂跋扈，“树大招风”，锋芒太露易暴露目标，更容易惹人疑心。

聪明的人与对手交往的时候，最擅长于“装傻”：他们不表露自己的高明，更不会故作聪明地纠正对方的错误。

但是，你必须有高超的演技，要能“骗得过”对方，才能把局做得恰到好处。

无论你身处哪个行业，不同的行业有着类似的规则，要想成为笑到最

后的赢家，就要努力地扮演好自己的角色。做到“深藏不露”，其实是一个人的阅历和性格的体现，是一种处世境界。城府深的人从来不会将自己的什么事情都讲出来，他们深知“祸从口出患从口入”。讲得越少，听得越多，时刻记住，你能够讲的只有10%，自己要把握好这个度，超过了这个限度，你就是在暴露自己。自古以来，成功者都很少谈论自己或他人，更不会轻易泄露自己的本性。

但是刚走进社会的年轻人，由于社会阅历尚浅，几乎都比较稚嫩。他们不能承受委屈和打击，受到一丁点的刺激，都会急于解释和辩驳，甚至像展示商品一样把自己的所有毫无保留地袒露给别人看，很轻易就让人看清了自己的底牌。所以，他们常常成为了别人的工具，甚至总是充当炮灰。

你要像乌龟一样，在一切都不充足的时候老实地缩在壳里，不管外面发生了什么都不要探出脑袋。一旦袒露了自己的肚皮，想要翻过身来就困难了。



对无关紧要的人： 巧用利益的引诱

利益捆绑法则

- ★我们在一条船上，船就会稳固 反之，总会有人过来把船打翻。
- ★所有成功的关系都来自于交换，既包括金钱，也包括情感、诚信、知识或者某种心灵安慰，它们统称为“利益”。
- ★利益法则就像风筝原理“风筝”既可给予，也应该可以收回。只有这样，你才能握住主动权，并时刻掌控最新的形势，有效地传达你的意图。

“我这么做是因为有好处！”

从人类协作关系的本质上来说，是足够的“好处”在驱使你的员工为你卖命，不是你完美的五官和善良的心灵，也不是你风度翩翩的举止和如日月当空的个人魅力。

根据高德“协作原则”，朋友间人情的本质，也是“好处”。一个人愿意借给你钱，除了希望能够帮助你，他打的最大的算盘是：当他需要帮助的时候，你也能慷慨相助，而且你能拿出今天 10 倍的钱，让他摆脱潜在的麻烦。

反之，如果你的密友在你借钱时闭口不语，转移话题，支支吾吾，他考虑的不是“没钱借给你”，而是在计算你的还钱能力。他会想到：今天我把钱借给你，不知猴年马月能收回来，而且以你的财力，将来我用到你的可能性是几乎不存在的。

所以，他的最后决定是：不借。

“好处”决定着 we 采取什么样的行动。虽然这并不绝对，人格高尚者不乏其人，但对于这个星球上的绝大多数人来说，它非常精确地描绘了人们内心的真实想法。

任何的营销行为都在运用这一条人性本质，勾起人们趋利的心态，从而实现消费洗脑。

看看这个“一个手环”的故事：

有一个女孩在首饰店里看到两只一模一样的手环。一个标价 550 元，另一个却只标价 250 元。她大为欣喜，立刻买下 250 元的手环，得意扬扬地走出店门。临出去前，听到里面的店员悄悄对另一个店员说：“看吧，我们这一招屡试不爽。”

这样的利益试探，可以轻而易举地使许多人显露出贪婪的本性，然而那常常是吃亏受骗的开始。“好处”勾引着人们犯错，诱使他们毫无畏惧地走向一条设计好的道路。

用利益控制无关紧要的人，通常以赤裸裸的方式表现，比如临时工、街头广告员、营销公司和那些游离在你圈子之外的可以提供服务的人。

在这些事情上，其实你只要能够出钱就可以了，没有必要对他们进行任何关于信仰或价值观的洗脑。他们也绝然不会相信！因为他们只有一种信仰：有利可图，我就去做；无利可图，想也别想。

人的本性：避害和趋利

有一些实验证明，人们“避害”的心理远远大于“趋利”。避开危险，也是“好处”的一种，人们普遍存在“安全边际”的心态，即，我就算得不到好处，也不能给自己带来麻烦。

有一位老师拿了一批印有校名和校徽的马克杯来到了教室，这些马克杯的单价为 4 美元。当老师询问在场的同学是否愿意花 4 美元来买这个杯子的时候，同学们大多表示对这个马克杯没有

过了一会儿，这位老师宣布，现在他愿意出 6 美元的价格把刚才发下去的杯子买回来，当然学生们可以选择卖或者不卖，但是不存在讨价还价的余地。他问有多少同学愿意把这个杯子卖回，没想到这次愿意卖杯子的人居然也是少数，大多数同学都不愿意把杯子以 6 美元的价格卖掉。

按照避害理论来讲，同样一批马克杯，面对差不多的两个班级的学生，在第一个教室，学生们不愿意以 4 美元的价格买下杯子，这说明他们觉得老师拿来的杯子的价值低于 4 美元，也就是说，当他们将杯子卖出的时候，他们很难用高于 4 美元的任一价格卖掉。从这次交易行为中，他们得不到好处，只有坏处和风险。

因此，第一个教室的学生不想吃亏的心态决定了他们会拒绝老师的建议。

但是为什么在第二个教室，当价格增加到6美元时，又没多少人愿意卖出同样的杯子呢？这种现象被称为“赋予效应”，意思是说，一个人一旦拥有某项物品，那么他对该物品价值的评价要比未拥有之前大大增加。

这时，学生心想，既然老师愿意拿出 6 美元将杯子买回去，说明杯子的价值远远高于 6 美元。“老师肯定不是那种容易吃亏上当的人，不划算的话，他是不会拿出这么多钱买回去的！”这时，从未来的交易行为中赚取好处的心态，决定了第二个教室的学生也拒绝了老师的提议，他们会在下课后自己去兜售这些杯子，或者收藏起来。因为他们认定自己占了便宜。

赋予效应在行为经济学中，可以用“损失规避”的理论来进行解释，这当然正好迎合了人们的普遍心态。这个理论认为，一定量的损失给人们

带来的效用降低，要多过相同的收益给人们带来的效用增加。因此人们在决策过程中对利害的权衡是不均衡的，对于“避害”的考虑要远大于对“趋利”的考虑。

出于对损失的畏惧，不想让自己吃亏，人们在出卖商品时往往索要过高的价格，从而会导致买卖双方的心理价格出现偏差。这种非理性的行为常常会导致市场效率的降低，而且这种现象并不会随着交易者交易经验的增加而消除。

利益的诱惑到底有多大呢？我们经过了大量的试验和调查，甚至针对跨国公司的高管们在经营决策过程中的心态变化进行过细致的研究，也很难得出一个准确的答案。在面对利益诱惑的时候，每个人的表现和选择都不一样，这取决于人们的认识程度和他们对于利益的需求度。

但是，如果我们用辩证的思维来看待这个问题，会发现，其实任何人都无一例外地、无时无刻不经受着各种利益的诱惑。意志坚定的人，可以用顽强的意志和清醒的意识抵抗“利益陷阱”，而意志薄弱者却往往会趋向利益的诱惑，陷入泥潭之中不能自拔。

由无数的个体组成的群体，就具备了这样一种本质：他们在面对利益诱惑时，会一齐拥上前去，而在面对损失的威胁时，又会一哄而散，撒腿逃跑。在股市中，由价格的暂时变化导致的人们集体涌入和逃离的行为，证明了这种心态的存在。

利益的诱惑会让人变得弱智

你可以告诉我，当有一些天大的好处摆在面前时，你第一时间想的是什么？

如果你面临一个这样的选择，请慎重考虑。人们在面对利益诱惑的时候，思维会变得单一而停滞，大脑趋于糊涂甚至变得弱智。好运和惊喜突然降临的时候，人们往往会喜不自己，第一反应是庆幸自己是“多么幸运，

感谢上帝”，往往忽视了利益背后的真相。

你一定听过这个故事：

有一群口干舌燥的狐狸来到一片葡萄园，一串串晶莹剔透的葡萄挂满枝头，狐狸们馋得直流口水，可是葡萄架很高。

有一只狐狸跳了多次仍吃不到，笑了笑说：“这里的葡萄一定很酸！”心安理得地走了。

另一只狐狸高喊着“下定决心，不怕万难，吃不到葡萄死不瞑目”的口号，一次又一次地跳个没完，最后累死在葡萄架下。

第三只狐狸因为吃不到葡萄整天闷闷不乐，抑郁成疾，不治而亡。

第四只狐狸想，连个葡萄都吃不到，活着还有什么意义，于是找个树藤上吊了。

第五只狐狸跳了几下摘不到葡萄，就从附近找来一个梯子，爬上去满载而归。

第六只狐狸见吃不到葡萄，就破口大骂，被路人一棍子打死。

第七只狐狸抱着“我得不到的东西也绝不让别人得到”的阴暗心理，点起一把火要把葡萄园烧了，遭到其他狐狸的共同围剿。

第八只狐狸，伺机从第五只狐狸那里偷、骗、抢葡萄，也受到了严厉惩罚。

第九只狐狸因为吃不到葡萄，气急发疯，蓬头垢面，口中念念有词：吃葡萄不吐葡萄皮……

另有几只狐狸来到一个更高的、结果更多的葡萄架下，经过友好协商，采取叠罗汉的方法采到了葡萄。

聪明的狐狸团队成果共享，皆大欢喜。

现实中有很多失败者多是被短期利益迷惑，最终走向覆灭的。股市里太多被“短视”蒙蔽了的投机者，最终以倾家荡产的惨重代价收尾。真正懂得利用期货投机市场的短暂期限投资的人寥寥无几，90%的人在期货市场为了投机而投机，钻营取利的后果就是以亏损告终。

如果你是一名投资者，或者正准备在商海大干一场，最重要的事情首先不是赚钱，而是能够辨别那些“不赚钱的骗局”，要懂得取舍。短期的利益诱惑往往是不易抗拒的，因为这种“快速的成就感”能给我们带来满足和快乐，能满足一切想要的成就感和虚荣心。

短期利益诱惑通常会打上“过时不候”的标签，就像一种隐性的绑架，让你难以辨别真伪。可是一旦清醒过来，站在长远的立场上看，就会发现它们造成的损失与痛苦远远超过了暂时的满足。

一个有预见能力的人，首要而必备的素质就是抗拒短期利益诱惑。

这种抵抗首先是一个预见的过程，因为长远的利益并不易看到，在没有预见力的情况下，投机者的眼中，这种诱惑就会成为“蛋糕”而非“陷阱”。

计较眼前得失的人一定会失去未来。就像把所有的时间用来做白日梦一样，这是再明显不过的弱智行为。愚者盯紧的是眼前的钱袋子，智者关注的是未来的钱庄。

我经常听到一些自负的“短线客”鼓吹自己说：“总有一天我会成功，我的命运掌握在我自己的手中。”事实恰好相反，对损失和代价的未知让他们鼠目寸光，自信的“短线客”一次次在阴沟里翻了船，信心一天天被失败磨掉，最终自己都失去了对成功的期待。

无法回避短期诱惑的人，必失去长期利益。

要财富长久，请具备足够定力

当你站在财富之巅的时候，请小心翼翼地问自己：我的财富可以保持多久？

如果你仔细研究那些坐拥顶级财富的成功者，他们从来都不接受任何短期利益，正是这种大气和远见，才让他们长久地抱紧资产。微软的比尔·盖茨多年蝉联全球富豪榜首，他的秘诀就是绝不放弃微软的大部分股权。

富有者在走向财富的过程中并不富有，财富的积累需要时间和长时间的等待。只要能够合理地分配和利用手中的资金，任何人都可能成为富翁。但与此同时，人们也在这个过程中有着损失全部的风险，只不过由于人们的能力大小和心态的强弱，损失率的数值也高低不定。

《福布斯》“全球亿万富豪榜”中，没有人是靠短期利益致富的，497名超级富豪中，237名都是白手起家！

要想成为富翁，首先要清楚那些已经成功者是如何成为富翁的。他们并不一定是伟大的创意发现者或者智慧超群的发明家，但他们却是能够把伟大创意发扬光大的人。

汉托和乔吉娜在1960年从古巴来到美国的时候，几乎身无分文。1966年大学毕业后，他们做了记者。他们的致富策略是节省每一分钱，由于银行储蓄是按复利计算的，所以夫妇俩每月按时去银行存钱。他们的生活很节俭，通常只买商店的打折商品，或者从报纸上剪折价券去买便宜东西，上班也会自带盒饭。几年以后，他们便把收入的大部分储蓄起来。直到1987年，他们拿出1250美元投到共同基金里，8年后他们就成了富豪。

对于这些人来说，富裕的含义并不是拥有豪华的轿车、高档的别墅，而是有长期稳定的收入，并以此作为保障。如果你具备足够的耐心和定力，并能够拒绝和抵抗短期利益诱惑，抱紧核心资产，必定会通往致富之路。

敢于捡“便宜货”：对于富豪们来说，捡便宜货并非像人们想的那样，在整个社会都认为很便宜的时候买进。他们认为，当某项资产的现价已经低于其“潜在价值”时，就是介入的最佳时机。

面对风险心放宽：请一定要谨记，投资没有一定赚钱的道理，但是富家们一定要有办法使自己安度投资的低潮。无论做任何事情都是要厚积薄发的，太急功近利、追求短期的利益是不会走太久的。

人的欲望从何而来？

这个世界，人为财死，鸟为食亡。每个人都在贪图名利，有的人欲望不大，就图个小名小利；有的人则妄图成就大名，获得大利。

我在刚进入 FBI 参加受训时，特训主管斯蒂科特说过一段很经典的话：“一切侦查都利用了人的欲望。欲望可以帮助你追踪恐怖分子的线索，抓住任何蛛丝马迹，并最终查找到他们的落脚之处。”

在 2007 年的一次反恐侦查中，两名恐怖组织成员在巴士拉制造了一起爆炸事件，然后迅速逃离现场。就在美军直升机和突击分队在周边布置路卡时，FBI 反恐小组派驻当地协助美军调查的人员，却在离爆炸现场不足两百米的超市中发现了他们。

斯蒂科特后来说：“他们走了很远，但又折了回来，因为他们想看看现场人们的反应，并用 DV 拍摄下来传到网上。他们感到口渴，就去超市买水，在付钱时被特工发现。”

事情往往就是这么简单，有些“欲望”是如此冲动，它决定了人们的心理，控制人的大脑做出一些错误或正确的决策。当你能猜到他们关键时刻的心理时，你就能知道他们下一步要怎么做，并且捕捉到其行为，从容不迫地制定你针对性的计划。

当你走进一座森林时——人类社会就像森林，这时你看见了什么？

在一次培训中，我说：“不是绿草丛生、树荫遮影的美景，是埋伏在灌木之后的狼、狐狸还有老虎，它们盯着你的时候，脑海中想的是同一件事：

怎样才能瓜分你身上的每一块肉。”

区别就在欲望对于人们的满足方式，它是人们根据自己的思维方式和智慧自主选择的。它的外面披着各式各样的美妙外衣。有合法的，有非法的，还有介于合法与不合法之间的灰色方式。

“你工作的目的是什么？”

“事业，成就感，实现我的价值观。”

“不，是让自己生存得更好，住大房子，开豪华车，娶漂亮的妻子，想怎么花钱就怎么花钱。”

“这不是全部。”

“我相信这不是全部，因为还有你说的那些——衍生品！”

就像你和朋友去一家五星级酒店就餐，你们是因为吃到了好东西满意而归？不，是因为面子、身份、地位和高档场所能提供给你的一流服务让你的虚荣心得到了满足。

以上这些，都是人类的欲望。

谁能提供这些满足，谁就站在金字塔尖，控制了他们的思维和行为。

人的欲望有层次和阶段之分。掌权的人拥有操纵欲望和分配的能力，他们通过对欲望的不同程度的满足来使他人为他效劳。

较低层次的欲望包括对生活的需要、生理的需要、安全的需要。较高层次的欲望包括工作的需要、追求事业成功的需要等等。

较低层次的欲望的实现会给人们带来满足感，如同解决温饱一样；较高层次欲望的实现带来成就感，这通常伴随着人们价值观的体现。

无论是哪种层次的欲望，作为应对者的个体，我对人们的忠告是，你必须掌握好“度”，学会“适可而止”是最重要的。中国人有一句话：知足者常乐。懂得控制欲望，就能减少外界的各种信息、诱惑对于自己的洗脑；反之，就容易被名利之心捕获，轻易地掉进洗脑者的逻辑，成为市场的奴隶或者强者的棋子。

对于欲望永远不知满足的人，他们就算生活在钱堆里也不会享受到一丝快乐。这就是有的人取得了成就，却得不到最基本的、最低层次的情感满足的原因。

这所有的问题都可以回归到一个支点上：需要的满足。

人与人之间的关系，就是维系在“满足需要”的平衡点上。我付出，你回报，你来我往，彼此相互索取。这时，能量是流动的，双方的心都得到滋养。需要总是与被需要在一起，欲望就是在“需要”中产生，在“被需要”中得到满足。

需要或欲望总是逼迫着你去建立各种复杂的人际关系，在人际关系中寻到一条解放欲望的道路，并且在与人的攀结中满足自己不停产生的各种欲望，这是一条没有止境的道路。

惩罚和奖励：残忍无情的加减法

如果我们将人才作为衡量业绩高低与好坏的领先指标（虽然事实的确如此），那么，有一个很明显的问题：如何准确地判断出那些天生的人才？

如何了解各类人才的独特品质？

而我们又如何培养和管理这些特殊的人才？

如何将主观“软性”判断转变为客观的“硬性”标准，就像财务数据一样有着具体、可经证实的指标？

人才管理大师首先会着眼于人才的不同特点，了解他们的欲望和他们对于事业的不同需求，然后再考虑为其制定绩效的标准。理由很简单，因为人才能够创造绩效，而绩效却无法培养人才。简单地满足或惩罚他们的欲望，并不能根本上控制他们，只能创造一种约束的环境而已。对于自己的利益无法做出保障，甚至还有可能制造一种冷漠无情的、纯粹基于利益

的协作关系，这是非常不美妙的开端。

所有企业的成功都源于好的人才以及由此制定的惩罚和奖励关系。好的管理者必不可少，因为他们能够着眼全局，评估哪种风险应该担当，哪种风险应该规避。

在了解其特点的基础上，无情的奖惩规则才真正具备价值。对于那些完成指标的人及时给予奖励，相反，犯了错误的人则要进行毫不通融的惩罚。

这便是利益的加减法，它构成了公司管理中最重要奖惩体系，所有的成功企业都在这么做，没有任何例外。

● 摩托罗拉的“大棒考核”

在摩托罗拉，有一张表格是用来考核员工是否符合公司行为规范，是否符合摩托罗拉人标准的。

在这张绩效考核表里，没有分数，只分成不同的等级，实行强制分布，这样既能分出员工绩效的差别，又尽可能地避免了在几分之差上无休止的争论。

摩托罗拉的绩效目标由两部分组成：一部分是业务目标（Business Goals）；一部分是行为标准（Behavior Standard）。这两部分组成了员工的全年绩效目标，同时相辅相成、互为补充，为员工的绩效提高和组织的绩效目标实现服务。

类似这种绩效考核表格，运用于很多公司的考核体系中，并形成不同规范。位于A区的无疑是公司最需要的员工，而位于B区的则是公司需要淘汰的员工。

位于C区和D区的员工需要每个公司选择，选择的标准就是公司价值观的展现。如果更注重追求业绩的公司，则会偏向把C区的员工留下来作为培养的对象，比如像思科和朗讯这样的公司。如果是要求员工行为与公司高度切合的公司，则会选择D区的员工作为培养的对象，比如摩托罗拉。

在与薪酬管理挂钩上，摩托罗拉的人力资源也采取了简单的强制分布，而不是绞尽脑汁去精确地权衡，因为这样既耗费时间，也偏离了考核的方向。绩效管理致力于提高绩效和推行公司行为习惯，这样就超越了薪酬管理服务本身的价值。

●惠普：如何给予员工“胡萝卜”

如果说摩托罗拉的强制分布图通过强制实行，并采取量化的方式来考核每个员工和公司融合的程度，可以拿“大棒”来做比喻，那么，惠普通过上司的“人性化”引导策略使员工符合公司理念，则可称为“胡萝卜的滋润”。

离开摩托罗拉的郭崇华（现任杰诺信国际企业研究有限公司总经理）怎么也想不到，他融入惠普会这么难。作为培训部门总经理，他融入惠普用了整整2年，当时惠普总部专门派了一个在惠普工作了30年的员工和他一起工作，这个员工并非在工作内容上对他进行指导，而是采取言传身教的方法。

“首先必须学会做一个惠普人，然后才是做事，只有真正融入到惠普的公司文化理念，和公司达到很高的切合度，才能在惠普真正开展工作。”这是专职老师的教诲。

那怎么样才能算是已经成为惠普的员工呢？“只有你的想法接近或者超越领导的想法，”郭崇华解释说，“进入公司后，每个新员工都会在上司的帮助下，确立一个融入惠普工作的目标。如果某个目标需要完成5个方面的内容，开始阶段你只能完成2个方面的内容，但是在上司的帮助下，通过一段时间后你能完成4个方面的内容，那么你就开始慢慢地步入‘惠普之道’。”

“当然，如果你通过不断摸索，加深对惠普的认识，达到或者超越上司的想法，你就真正成为惠普人了。”而惠普的每一级员工都是这样通过上司的类似考核，来衡量是否真正成为惠普人。对于完美切合“惠普之道”

的员工，每个部门的经理都会给自己的下属适当的奖金。惠普把奖金发放权下放给每个经理人，他们可以在“适当”的时机对优秀的下属进行奖励。

在惠普，“适当”这个概念也需要认真体会，比如出差报销，如果当地生活水平是平均每餐饭20元，那么你花10元~30元之间都可以算作适当，但如果超过100元，虽然上司不会追究，却不符合公司的理念了。

奖励需要分批进行，而不是一次给予

有一个人想要测试猴子究竟能够跳到多高，于是他把一根香蕉系在猴子正常跳跃就能够得到的位置。第二天的时候，他把香蕉向上挪动一厘米，第三天再向上挪动一厘米。就这样，他每天都把香蕉向上挪动，他发现，猴子跳得越来越高，直到最后再也无法够到。

如果香蕉总是吊得很低，那么猴子就只能跳得很低，并且永远也无法跳得更高；如果香蕉放得很高，那么猴子只需要一次尝试就会放弃，潜力也不会得到发挥。

在管理心理学中，奖励是作为对人的某种行为的肯定与表扬，使人们能够保持这种行为的一种促进手段。惩罚，则是通过这种手段使人们服帖，受辱或以苦行赎罪。

奖励和惩罚作为管理常用的手段，能起到调动人们的积极性，鼓励正确行为，抑制不当行为，增强凝聚力、战斗力的作用。

但是奖励是要讲究方法的。正确的奖励才能够产生积极的作用。

很重要的第一点：奖励应当分批进行。不能将所有的奖励一次性给尽。道理很简单，一次性给了最大的奖励，之后需要更大的奖励才能激励员工的这种行为。一旦无法满足，会让员工产生懈怠和不满情绪。

比如，当你准备对你的管理对象施以恩惠的时候，你应当今天给一点鼓励，明天再给点甜头，让他感觉天天有奖赏，就会很卖力地工作。可是

如果你将所有的奖励全都拿出来，热情地一次性地发放给他，尽管他当时非常兴奋，对你感恩戴德，但之后，在很长时间内对方没有收到任何奖励，在心理上便会产生断奶效应。

他会非常地恼怒，我付出了同样的努力，你为什么不给我好处了？

作为管理者，你要重视人们的这种心理特征，学会适时和适量地奖励，而非想起就给，更不能视心情而定。

第二点，我们给予他人的奖励应当具有及时性。不及时的奖励对有贡献者如同惩罚一样，对无贡献者却是一种懒惰心理的助长。

你可以试想一下，手下的员工非常努力，做出了很好的成绩，他们不断地努力工作，期待让公司的效益越来越好。比如他们在今年做成了几个非常重要的项目，创造了上千万美元的收益。但是事情已经过了若干年，你再拿出一些钱来去奖励他们，成效肯定不好。

而且经常拖延奖励的时间，一定会造成手下纷纷离职。他们不会等你太长时间，往往在项目完成时，就在渴望你给予他们绩效的满足。所以及时并恰当的奖励，才会使得工作人员的积极性和创造性得到极大的激发。

惩罚应当具备“一次性”和“时效性”

惩罚与奖励总是相对的，惩罚的作用在于矫正和规范，从而使得个体行为与集体行动相一致。

惩罚应当是一次性的，并且力度要到位。反复重复的惩罚会致使受罚者产生“疲劳”，形成对惩罚的“抗体”，最后逐渐变得不在乎，甚至无动于衷。所以，惩罚必须是一次性的，能够做到一次惩罚终身难忘，惩罚的目的就达到了。

惩罚同样具有时效性。即惩罚必须及时，过了很长时间再翻出来算账，已经失去了意义，甚至会被误解为打击报复，这是管理者应当全力避免的！

不同的奖惩制度会有不同的风气

有七个人住在一起，他们每天分一大桶粥。问题是，每天的粥都是不够的。刚开始，他们用抓阄的方法来决定谁负责当天的分粥，每天轮一个。于是每周下来，他们只有一天是饱的，就是自己分粥的那一天。

后来，他们决定要推选出一个道德高尚的人出来分粥。但是有强权就会产生腐败，大家开始挖空心思去讨好他、贿赂他，搞得整个小团体乌烟瘴气。

之后有的人提议组成三人的分粥委员会及四人的评选委员会，这样的结果是，双方互相攻击扯皮，最后粥吃到嘴里全是凉的。

终于，他们想出来一个方法：轮流分粥，但分粥的人要等其他人都挑完后拿剩下的最后一碗。为了不让自己吃到最少的，每个人都尽量分得平均，就算不平均，也只能认了。这样的分粥方法实施后，大家每天都快快乐乐，和和气气，日子越过越好。

不同的分配制度，在一个团体内部就会产生截然不同的风气。所以，我们可以这样认为：一个工作习气不好的企业，一定是机制问题。不要奢望员工拥有超强的“自控”力，任何良好秩序的维持都需要完全公平公正公开的制度，以及严格的奖勤罚懒措施。如何制定这样一个制度，是每个管理者都需要考虑的问题。

有一个问题是值得我们注意的：为什么那些试图获得奖励的人，反而比没有奖励的人表现更糟？

很多研究人员对这个问题百思不得其解。高德公司的培训人员认为，这是因为奖励所造成的看似矛盾的结果，扰乱了试图获得奖励者的注意力，使得他们无法集中于要完成的任务。

显然，任何奖励制度都是存在弊端的。如果你过度诱导人们得到奖励

的可能性，就会妨碍全神贯注的工作状态，以至于人们表现不佳。但是随后的研究表明，诱发的问题远不止于注意力不集中。结果显示，人们把精力集中于考虑能有何种奖励，比考虑其他与任务无关的事情更加糟糕。

因此，优秀的管理者总是要不断地探究一种适合于各种情况的奖惩制度。

同一种行为，惩罚还是奖励？

一种行为的发生，常常没有标准答案可以判定对错。但是只要目的和产生的效果是相同的，选择惩罚和奖励并没有绝对的对错。

有一个年轻人养了一只狗，有一天他发现这只狗在屋里撒尿，于是他毫不犹豫地将狗痛揍一顿，然后从窗子扔了出去。第二天的时候，他再次发现狗在屋里撒尿，但是不同的是，狗在撒完尿以后，自觉地从窗户跳了出去。这个故事告诉我们一个组织行为学的原理，惩罚有时候并不起作用，就像故事里的狗，惩罚并没有让它不在屋里撒尿。

我们从人力资源管理的角度来看，奖励和惩罚作为常用的两种激励手段，所要达到的效果是统一的。差别是奖励是正向激励，惩罚属于负向激励。奖励或惩罚都只是实现手段，不是目的，没有任何目的地实施奖惩是毫无意义的。

以该故事里的年轻人的行为为例，他的目的是让狗不在屋里撒尿，他可以选择的手段有两种：

1. 奖励。把狗带到室外撒尿，之后每次都奖励一根肉骨头；
2. 惩罚。当狗在屋里撒尿的时候，痛揍一顿并扔出窗外。

我们可以分析这两种激励模式的不同：奖励的方式与期望得到的行为

直接挂钩，因而形成一个正向的激励，这种激励方式强化了期望的行为。处罚的方式是将不当的行为与所受的处罚形成一个负向的激励模式，这种模式仅仅在不当的行为与其所接受的处罚间形成了平衡，而正确的行为并没有得到有效的强化。换句话说，惩罚只能让人停止做某件事情，但是惩罚之后的效果，仍然不会激励被惩罚对象如预期中主动向良好的方向改善，这就是奖励比惩罚有效的原理。

因此，在管理实践中，重要的不是采取何种激励方式，而是如何把奖惩与要导向的结果联系起来，形成一个合理的激励模式，从而快速有效地实现奖惩的目的。

奖励什么问题

有一个渔夫在自己的船边发现了一条蛇，蛇的口中衔着一只青蛙。渔夫觉得垂死挣扎的青蛙很可怜，便把青蛙放走了。但是渔夫又对挨饿的蛇动了恻隐之心，想要蛇吃一点东西。由于身边只有酒，渔夫便滴了几滴在蛇的口中，蛇满意地走了。渔夫为自己的善举感到很开心。可是仅仅过了几分钟，那条蛇又回来了，而且嘴里咬着两只青蛙——它等着渔夫奖赏它酒喝。

渔夫的行为是愚昧的，但这种行为在人力资源的管理实践中有着太多类似的例子。做出贡献者期望得到 A，却被奖励了 B；管理者期望通过奖励有贡献的员工，督促无贡献者能够重视业绩，但是奖励的时候却又因为某人“没有功劳也有苦劳”而给予奖励；希望提高工作效率，却又奖励了看起来最忙、最能加班的人；期望增强团队凝聚力，却只奖励业绩突出者；期望不断改进创新，却惩罚了未能实现的创意，奖励了墨守成规而未犯错误的人……

如何避免激励与期望的行为相背离呢？

首先，企业要理清激励导向，也就是说想要通过激励行为产生什么样的结果。明确什么样的行为是应该被奖励的，什么行为应该被惩罚，什么是应该继续保持的。这种激励导向没有绝对的好坏判定，更不能期望有标准统一的模式，每个企业都应当根据自身实际需要来确定，而非盲目追求最新的管理概念。唯一能够用来判定的标准只有一个——对企业的发展有利。

其次，建立合理的目标。目标是否与企业的激励导向一致，这是最重要的，其次才是目标本身。所以，一个量化的、符合 SMART 原则的目标并不一定就是一个合理的目标。

例如，如果企业希望激励销售人员开发新的客户，那么在设立目标的时候，就不能只关注总的销售额，而应该重点考察新客户销售收入占比或者新客户销售收入增长幅度。

最后，把企业的激励导向和员工工作行为建立合理的关联，这也是激励能够产生最终作用的最关键一步。

有位老人养了一群猴子，老人与猴子们商量：“早上给你们三个果子，晚上给四个，可以不可以？”猴子们纷纷反对。老人又说：“那我们换种方式，早上给四个果子，晚上给三个，可以吗？”猴子们大喜，纷纷赞成。

朝三暮四的故事使得人们纷纷认为猴子是愚蠢的，但是很少有人思考猴子为什么会有这样的思维，为什么同样的东西换种分配方式就能接受。一些企业在奖励员工的时候投入大量的资源，最后却得不到员工的满意，原因又在哪里？

其实很简单，每个人的价值观不同，对奖励的需求不同，看重的也有所不同。所以经常会发生相同的奖励对一些人不起作用的情况。要想使奖

励起到最大的作用，就要区别对待员工的需求，找到每个人不同的关注点，奖励方式要灵活多样。最适合的才是最有效的。其实故事里的猴子不傻，早上的活动量要比晚上大很多，所以栗子的多少是非常重要的。因此同样是七个栗子，朝四暮三的分配方式就明显要比朝三暮四好许多。

有一个企业为了更好地激励研发员工，决定改变以往发奖金的模式，从原来的一次性项目奖改为三年内从利润中提取一定比例。按照计算，一次性奖金为 10 万元，如果改按年度利润提取，那么他们可以获得 20 余万元。按理说这样的增长幅度应该对员工的激励作用很大，可事实恰恰相反，很多骨干员工对此表示强烈的反对，有的甚至考虑跳槽。企业经过调查发现，在奖金数额和风险面前，员工更倾向于一次性获得固定的奖金，因为这样比较安全，不需要承受市场风险。

企业根据员工自己的实际需要建立可选的奖励包，这比管理者想当然地制定“标准”激励模式要更恰当。

除了奖励什么的问题，还有一个困惑始终让管理者感到头疼：奖惩多少。

美国心理学家丹尼尔·卡伊曼，有一次和他的朋友从以色列首都的一个酒店打的去机场，到达机场后出租车司机要求他支付 100 元，卡伊曼和他的朋友都认为这简直是漫天要价，不合理。结果司机没有讨价还价，他又把车重新开回了酒店，让他们下车。

“你们重新打车再去吧，看看是不是这个价！”司机愤怒地说。

司机的行为显然是不符合经济理性的，那么是什么让他这样做的呢？

丹尼尔·卡伊曼把心理学和经济学研究结合在一起，对人的行为尤其是不确定条件下的判断和决策行为提出了新的解释：人们最在乎的是他们

已经得到的东西，占有的时间越长，失去的痛苦越大。因此，减少 100 元带给人的损失远远大于增加 100 元带给人的收益。

我们把这一原理应用到奖惩中，会得出如下的准则：

1. 惩罚和奖励并不对等。对一个人的一次惩罚，可能需要多次的奖励才能平衡其产生的后果；

2. 奖励如果变成应得，将不再是奖励。

仍然有很多企业在实际操作中违反了上述准则，这种行为大多是不自觉进行的。

有个企业规定，除了岗位固定工资外，根据岗位的不同，员工每月还有 1000 至 5000 不等的奖金，当然，这个奖金要根据个人的绩效考核发放。按照管理者的思维，员工每个月都有奖金可以拿，应该热情高涨，但事实却刚好相反，员工纷纷抱怨“每月都要扣我们的钱”。

高薪酬换来了员工的低满意。当奖金变成了应得，奖金就不再成为奖金，员工更关注的是扣了多少钱，而不是多发了多少的“应得”。

得到他们的兴趣

优秀的管理者和员工培训专家在评判一个人的时候，会首先了解清楚这个人的实际特质，以此衡量这个人是否符合企业内部既定的标准。他们会花费很长的时间耐心观察这个人的行动力、决策力和某些行为。原因很简单，每个人身上都具有不同的特质，即使两个特质基本相同的人，当这些特质以不同的方式组合在一起的时候，也会形成各自不同的独特的个性。

通过观察不同的人的行为和决策模式，在此基础上建立起来的制度可以让企业深入地了解某个人，从而将当事人的潜力充分挖掘出来。他

们制定的计划并非着眼于“生产力”（完成更多同类工作的能力），他们更看重的是提升当事人的才能，换句话说，就是让他做更高层次的工作，取得更大的成就。才能的提升将不断增强当事人的认知能力，更会提高其领导力。

愿意将未来押注在那些极具潜力的领导人才身上，他们一般出于三个理由：

第一，身负压力的人通常不会骄傲自大，他们渴望学习他人，提升自己。

第二，这有助于留住渴望升职的人才，如果企业不能及时提供机会，这些人可能另谋高就。

第三，企业经常做出这种安排，未来将吸引更多的人才，因为那些有抱负的人才知道他们不必等太久就能获得发展良机。

了解一个人的核心价值观、行为、信念和才能是一项长久的活动，不能一蹴而就。管理者要坚信花在这上面的时间是值得的。对人才的分析研究应该如同分析商业问题或者潜在的商机，只有了解事情的前因后果，评估各种机会，才会看清究竟。

同样，只有真正了解一个人，才知道如何促进此人的成长和发展。

洞察他们的兴趣，掌握这些人的需求。针对爱好予以满足，比如一些“特色小礼物”。

美国有一位邮递员，他经常给洛克菲勒送报纸，简直像他的专职邮差。突然有一天，他收到了美孚公司一位女士的电话，告诉他总裁有一件礼物要送给他和他即将出世的孩子。他回到家后，发现是一张实用又漂亮的婴儿床。这是他正在计划的事情，洛克菲勒竟对此洞若观火，不得不说，这是收买人心的绝招。

进入别人的心中

如果你无法洞察消费者的兴趣，就永远进驻不了他们的心中。要赢得消费者的青睐，最重要的不是始终更新壮大各种产品，而是要洞悉消费者的需求，抓住消费者的心。这就像打开一把坚实的大锁，只需要一把细小的钥匙，而非一根粗壮的铁棍。

“消费者兴趣”是消费者对于某件产品，在认识的过程中产生的带有稳定的指向、趋向、偏好，并能持续较长时间的兴趣。

这种兴趣分为情趣与志趣两种：

· 情趣是情感作用于兴趣的结果，表现为对某种消费对象的喜爱与追求；

志趣是意志作用于兴趣的结果，表现为消费者热衷于创造活动，是一种间接兴趣。

1. 兴趣的形成有助于消费者为未来的购买活动做准备，例如对汽车有兴趣的人，可能会为购车做长期的准备工作。

2. 兴趣能使消费者易于做出购买决定，促进购买行动。例如喜欢绿茶的消费者无疑缩小了在购买饮品时的选择范围。

3. 兴趣可以刺激消费者对某种商品重复购买或长期使用。

研究发现，人们对于自己感兴趣的东西，目光停留时间会变长。

根据《华尔街日报》的一项报道，现在很多企业都开始针对“消费者兴趣”研究产品的展示与摆放。宝洁、联合利华、PLC 以及金佰利（Kimberly-Clark）等企业都开始结合 3D 模拟软件，来模拟显示产品在货架上的位置，以通过结合“眼球跟踪”技术，来找出产品的最佳摆放位置，以及产品最佳的包装形式等等。

联合利华公司在重新设计 Axe 沐浴露的瓶身时，就构建了一个 3D 的模拟环境，让实验者戴上可以追踪眼球运动的眼镜进行测试。根据测试的结果，Axe 的瓶身设计由以前的直线改为曲线；品牌的标志由原先无背景改为嵌入到一个带有蓝色背景的 X 字形中；为了提高可见性，产品描述的

字体也变得比原来大了。

企业的一切行为都应该都是为了找到消费者的兴趣。不过，消费者的意愿并不能通过常规的调查问卷显示，真正能够反映消费者意愿的，唯有通过他们的实际行为才能够得出。

但是如果等到产品全部研发完成，包装样式以及陈列位置都已经确定，这时才发现消费者对产品不感兴趣，那么这就是一件失败的产品。这就是宝洁、联合利华、PLC 和金佰利等公司大规模使用眼球跟踪技术的原因。

相对于嘴巴，人的眼睛不容易说谎。

在中国历史上有一个很有名的故事。曹操的第三个儿子曹植生性聪明、才华过人。曹操非常喜欢他，于是就想废了大儿子曹丕转立曹植为太子。曹操征求贾翊的意见，贾翊却一声不吭。

曹操就很奇怪地问：“你为什么不说话？”

贾翊说：“我正在想一件事呢！”

曹操问：“你在想什么事呢？”

贾翊答：“我正在想袁绍、刘表废长立幼招致灾祸的事。”

曹操听后哈哈大笑，立刻明白了贾翊的言外之意，于是不再提废曹丕的事了。

在与人沟通时，有时候对于目的不需要直接点破，言外之意反而能更好地表达你的意思。

找准对方的兴趣展开话题，往往能说到对方的心坎上。我提供的与人沟通的诀窍就是：多去谈论让他人最为愉悦的事情。

有一个房地产公司总裁的公关助理，受命去聘请一位特别著名的园林设计师，为公司的一个大型园林项目做设计顾问。但是这位设计师早已退休多年，而且性情孤傲，很少有人能请得动他。

为了能够完成任务，公关助理事先做了详细的调查。这位老设计师平时喜欢作画，公关助理便花了几天时间读了几本中国美术方面的书籍。当他来到老设计师家中时，老设计师最初的态度很冷淡，也不与之攀谈。公关助理发现老设计师的画案上放着一张刚画完的国画，于是便赞叹道：“老先生的这幅丹青，景象新奇，意境宏深，真是好画啊！”老先生被他的赞美之词稍稍地打动了。

接着，公关助理又说：“老先生，您是学清代山水名家石涛的风格吧？”老设计师的谈话兴趣一下子被他激发了，接下来他的态度转变了，话也多了起来。最终，公关助理说服了老设计师，出任其公司的设计顾问。

这表明，你要想走进别人的心里，还要学会投其所好，既要学会使用嘴巴，还得懂得用眼睛去观察。

有一对恋爱的情侣，逐渐到了谈婚论嫁的地步。但是女孩的父亲因为男孩的家庭情况而断然反对。女孩一气之下要和家庭决裂，但男孩却制止了她，说他有办法改变她顽固的父亲。当知晓了女孩的父亲爱下棋、喝酒后，男孩决定让女孩先对她父亲说另谈了一个男朋友，其他一切都不要提起。

男孩再次去女孩家时，便提了一瓶好酒，而且还专程买了一对精致的小酒杯。女孩的父亲一见男孩如此懂事，便很喜欢。以

后男孩每次见女孩的父亲，必定跟他谈论围棋。为了能够弄通围棋，男孩费尽了力气。加上小伙子精明机智，不到几个月，女孩的父亲便觉得这个小伙子很对胃口，于是答应把女儿嫁给他。

要了解一个人，主要是要了解对方的价值取向和兴趣点，如果对方喜欢足球，你却总是滔滔不绝地谈论篮球，那么就会招致对方的厌烦。

如果不了解对方的兴趣点，盲目地进行感情储蓄，在对方看来反而会觉得你另有所图，不怀好意。关心对方的兴趣所在，这体现出你对他的了解和尊重，而这动机本身就是一笔巨大的感情财富。

透明的帘子

“利益”就像人的骨架，必不可少，但在骨架的外面却是鲜活的肌肉和血液，再往外还有漂亮的衣服和富有各类表情的五官。骨架不可能让人一眼看到，而在利益的外面，也需要挂上一张帘子。

艾伯特说：“我们不要在涉及交易时表现得像市侩的地主或16世纪的荷兰海盗。涉及任何事情、任何关系，利益都不可能放到桌面上，一分一文地计算和讨价还价。这将让你得到明确的利益，却失去了完美的关系。这将把你摆到放大镜下，让人审视你的血肉和骨架，这是一件非常不妙的事情。”

为自己准备一些美妙的说辞，必要的时候把它们挂在舌头上。即便是收买别人，也可以用一种感谢的形式在你和他之间建立一条“温情”的通道。

你不妨学一学胡佛，那位横跨八位总统的美国联邦调查局的传奇局长。我们至今仍在议论胡佛留下的伟大价值，以及他为FBI确立的牢固而优秀的传统。我们在他身上学会了聪明地使用金钱、威胁、绑架和多种获取情

报的手段——但这远远不够，他告诉我们，人必须学会懂得用理解之心去窃取情报和进行洗脑行为。

在一次培训课上，我对参与者说：“利益的洗脑至少不是百分百的金钱关系，只给予好处或许只能让你得到百分之七十，但事后你可能发现，另外的百分之三十才是最重要的。”

如何在“利益的帘子”背后让自己的形象更完美，这是我们培训的主题。

今天，许多商业行为都披上了慈善的外衣。老板们知道必须通过“做好事”的方法让自己的名声更好，变通地给予利益，可获得极完美的社会名声。但是，慈善的帘子可能还有其他的分别：

1. 怎样去给予好处？
2. 对于名声的评估和态度。

商人总是逐利，强者也在逐利。但是大部分的富人、商人和强者，所作所为并不能让人满意。他们以奢华为显摆，以结交权贵为炫耀，赤裸裸地揭掉帘子，只留下骨架在外面行走。姿态难看，而且让人厌恶。

当然还有一些商人，他们生来一副暴发户的心态，骄横跋扈，横行乡里。这样的人也会去做慈善，却目的过于直接。别说没有帘子，就连外面的血肉，也要一并抛开。在给予别人钱财支援时，会首先提出自己的交易。

在我看来，这样的利益原则是：交易第一，帮助第二。

有一次我到广东去做项目，参加两家私企共同举办的融资公关培训课程。还有多达四十家公司的老板参与，其中有一位刘先生给我留下了深刻的印象。

由于会场附近就是一家学校，他派人在学校门口悄悄地摆了一张桌子，登记那些因为贫困交不起学费的学生名字。把详细的资料登记下来，再派人去做家访，验证无误后，他就每年支持这些学生70%的学费，余下的30%他会采取有偿兼职工作的方式，来让这些学生在暑假时为他打工。

会场内没有人发现他的举动，也没有媒体去采访报道。但我十分感动，

因为这才是最高明的慈善。朴实无华，默默无闻，恰如细雨润物无声。他不但在金钱方面做出了对于这些学生的支持，而且收获了非常完美的名声，并且这是一种长期的投资。这些受助学生在未来几年的时间内，都会以兼职工作的形式深入地了解他的公司，成为他的品牌宣传者。

已经两年过去了，我忘记了刘先生的具体模样，脑海里只有一个大致的不甚清晰的轮廓。刘先生矮矮的身材，戴一副眼镜，五十多岁。他的相貌十分普通，在与我握手时一脸的笑意，很随意的一个中年人。他的企业具体做什么的，我却没有忘记，那是一家生产电子零件的公司，正好适合学生在假期工作。

去发乎于心地给予，将助你赢取人心。

聪明人知道善待他人并非只是给予帮助这么简单，建立个人的良好影响力，必须以他的自身为圆心，像波浪一样，一圈一圈地由近及远向外扩散。以人之常情而言，离你越近的人和你的关系越密切。也就是说，在利益的分配中，你必须首先考虑自己身边的人。在你的团队中，重要成员，普通成员，下层员工，每个人都在这个利益体系内。

每个人都想以一种合理的方式从你这里得到“好处”，我讲到的“帘子”，就是方式的合理。你不可能看到一名员工，发现他的情绪不对劲，就从钱包里拿出几张钞票：“来，小张，给你的，你别不高兴了。”

如果是这样，他会更不高兴。而且，你的轻薄之举，会为公司蒙上羞名和耻辱。

遗憾的是，我看到了太多这样的老板和部门经理。我在硅谷做考察时，有一位科技公司的主管迈克尔因为处理不好部门的人际关系，就自作主张，从自己的奖金中拿出了一些钱，给部门的员工每人发放了2000美元，却没有充足的、合乎公司名义的理由。人们愉快地接受了这些钱，但在一周后，他就被公司高层解雇，原因是许多员工集体向高层投诉他的工作方法。

迈克尔想不通这是为什么，他说：“我做错了吗？为何人们不理解我？”

他的错误在于，“善待”和“奖励”如果成为某种功利的工具，结果就会产生强烈的反作用力，与他的出发点背道而驰。

如果你不能聪明地善待身边之人，却频频对外发起一些慈善举动，你的动机也会被怀疑，从而让你失去身边人的支持。我在国内时，发现某公司的老总，经常拿出不菲的金钱捐助山区小学，却不愿意提高自己员工的薪水和福利待遇。他对自己人极其抠门，只在乎自己的公共形象，这让他的员工承受较大的工作压力，却只能获得不高的工资勉强度日，物质上比较拮据，精神上当然也非常痛苦。

结果是，那些山区的小朋友对他热烈欢迎，媒体对他一片颂歌，但他公司的员工却对他怨声有加。后果之严重，不堪设想。他早晚会丢掉自己的事业，因为他不懂得“利益给予”的本质。



**任何人都可以
拥有的危险魔力**

我们能做的是什​​么？

- ★ 一个精确的定位 我是谁？我应如何面对现实并展望明天，以及如何展开卓有成效的行动？
- ★ 当你走到十字路口时，立刻做出选择，少数人总在大多数人还在观望和等待时抓住机会。
- ★ 速度从来不是最重要的，记住这一点 效率才决定命运。
- ★ 训练你的技巧，然后你就能实现目标。这表明，只是提出目标毫无意义，梦想本质上等同于空想，只有看不见的发动机才能驱动汽车，而不是方向盘和漂亮的导航仪。
- ★ 包装：确定你是一个好人以及值得信赖的人。这就够了，因为这是世界上最值钱的“印象”。
- ★ 若你仍沉溺在过去，它不堪重负，让你痛苦、自卑或者烦恼，那么果断忘掉一切，告诉自己 它们只会折损生命。即便为此付出“成为冷漠白痴”的代价，从长远来看，洗净黑色的记忆仍然是值得的！
- ★ 学会二种技能：1. 花钱 2. 看人 3. 站在最合适的位置。
- ★ 检讨知识 我所学的有何用处？如果没有，从此不要再谈论它们，然后变得谦虚好学，去观察和拥有那些实用的智慧。
- ★ 在“聪明人”到处都是的今天，不要去当一个聪明人，而要做看起来很笨的观察者。行动再慢一点，慢一点，但在关键的路段要加速，超越那些气喘吁吁的领跑者。
- ★ 懂得如何模糊地去分析问题，而不是力求清晰和精确。这很重要，避开微观的琐碎细节，掌握宏观规律，以及看到最根本的“问题通道”，这是极少数人才具备的天赋。

面对这个世界，你有三种选择

你不向前走去，世界也会向你走来。人生的命运无法回避，只能主动或被动地面对，而你会发现人生的第一个重大命题，就是确立自己在世界中的定位。

“你将以什么样的身份活着，清醒、明智，还是热情少思？你希望支配自己的命运，还是宁愿习惯他人的左右？”

这三种选择，将是你今生充当的角色：

1. 牧师：冷静的观察者；
2. 教父：洗脑者，控制力量为己所用的人；
3. 信徒：忠实的信仰者，容易被洗脑，冲动和为某些事物疯狂，梦想改变命运，每迈出一步都付出巨大代价。

罗杰·罗尔斯是美国纽约州历史上第一位黑人州长，他出生在纽约声名狼藉的大沙头贫民窟。在那里出生的孩子，长大后很少有人从事较体面的职业。罗杰·罗尔斯显然是个例外，他不仅凭借自己的努力考入了大学，而且还当上了州长。但是罗尔斯从不炫耀自己的奋斗史，在他就职的记者招待会上，他仅提到了他小学时的一位校长皮尔·保罗。

1961年，皮尔·保罗被聘为了诺必塔小学的董事兼校长。当时正值美国嬉皮士流行的时代。当他走进大沙头诺必塔小学的时候，发现学校的穷孩子比“迷惘的一代”还要无所事事。他们旷课、斗殴，甚至砸烂教室的黑板。当罗尔斯从窗台上跳下，做着怪样，伸着小手走向讲台时，皮尔·保罗说，我一看你修长的小拇指就知道，将来你一定是纽约州的州长。

在当时，罗尔斯听了他的话语大吃一惊，长这么大只有他的奶奶鼓励过他，说他可以成为五吨重的小船的船长。而这一次皮尔·保罗先生竟说他可以成为纽约州州长，这太出乎他的意料了。罗尔斯牢牢地记住了这句话，并且相信了它。从那天起，他不再弄脏衣服，不再说脏话，走路也开始挺直腰杆，后来他成了班主席。在以后的四十多年里，罗尔斯每天都用州长的身份严格要求自己。在他51岁那年，他的梦想成真了。

在他的就职演说中，罗尔斯讲道：“信念值多少钱？信念是不值钱的，它有时甚至是一个善意的欺骗，但是只要你能够坚持下去，它就会迅速升值。”

罗尔斯让我敬佩的地方在于他不但相信了某种预言，而且他对于自己的定位十分明确。当他发现自己应该去做什么，并且可以去做的时候，他的意志力变得超常地坚定，没有什么力量可以阻止他。

和那些积极地要成功的人在一起，向他们看齐，使你拥有他们的思维并且能够站到思维的高处，你就能成为一块钻石，而且将放射出最为璀璨的光芒。如果你定位在普通的角色，潜意识中希望自己成为一个被洗脑者，那么就算你本质上是一块钻石，也会被你的角色环境摧残为一块毫无作用的石头！NO，你只有一个作用，被拿去垫路，成为活生生的垫脚石。

这就是角色的定位对于我们的最大的影响。

你要过什么样的生活也是由自己决定，不是其他任何人。父母可以教育你，但无法决定你的命运；上司可以提拔或者打击你，也没有能力主宰你的未来；同事即便选择不跟你合作，每天都在背后捅刀子，也没有可能毁掉你的生活。

只有你自己，你是成为“传教士”，还是忠实的信徒？

一流的人准备明天的事，二流的人处理今天的事，三流的人永远都在忙于解决昨天的事。这是思维的不同带来的差距，也是角色定位产生的结果。

对于一家公司来说，它也如此，角色定位会确定公司未来的发展方向，把团队的优势更加集中地发挥到极致，变得更加专业化；对于一个人来说，它又可以让你集中自身优势找到自己热爱并擅长的事业。

当遇到事情时，每个人都应该问自己三个问题：

为什么？

我做什么？

我应怎么做？

面对这个世界，人们总有自己的选择，但我的建议是，认真地倾听自己内心深处的呼唤，发现自己的思维特征，然后确认自己最热爱的和最擅长的是什么，有哪些是对于这个社会最重要的，以及哪些对于自己来说正好适合。

在华盛顿大学的一次校内培训中，我曾经对学生们讲述过“导致成功的三个秘密”：

最基本的原则永远不能放弃，这关系你的立场和人们对你的评价。

运用好自己学到的智慧，但不可固执地看待它们，应该灵活地结合现实进行针对性的使用。

让自己拥有一种健康与全面的思维方式。

如果你是一名商人，那么，永远不要到市场上去找机会获得做事的

空间，而是要通过为社会解决问题寻找自己的定位，从而确定自己的发展战略。只有这样，你才可以给自己的公司做一个正确有效的定位和规划，你才可能有一个远大的未来。

训练你的技巧，而不是盯着目标

人人都有伟大的目标，他们的目标大到妄想买下整个太阳系。请相信我，这是全世界唯一不需要通过调查取证就可以表明的事实。然而，决定最终结果的不是目标的大小——那些相信“梦想使人成功”这种废话的人无疑都遭受到了惨痛的下场——而是技巧。

“成功”来自于出色的表演

我不建议任何人去“展现真实的自我”，对于一个 FBI 特工来讲，这是最糟糕的建议。在高手林立的社会环境中，你最需要的不是顺其自然地表现，而是以最完美的方式扮演最优秀的某种形象。

“说服”别人听从你的意志，这是成功所需要的基本能量和技能。

我经常听到有的人抱怨：

“为什么他的意见，总能得到支持？”

“他的业绩为什么总是那么好？”

核心问题就是你在人前的沟通能力，以及你的沟通技巧。良好的沟通能力会让别人信服你，从而跟随你。每个充满魅力的领导人都是出色的演说家，他们最拿手的就是表演说服力，让公众、群体膜拜和支持他。

双方在沟通过程中表现出来的是一种互动技术，在沟通的过程当中以及沟通之后所产生的意义，我们都要负有责任使之存在。

任何人在尚未沟通之前，都不能先预测沟通互动后的结果是好是坏，是否符合我们的期望。比如当我们还是小孩儿的时候，经常跟父母开口要钱：“我没有钱了，能不能给我 1000 元当零用钱？”这只是一次开口的请求，但还未造成互动的开始。此时，我们不知道结果如何。

结果可能是 yes，也可能是 no，而且 yes 或 no 的结果又存在着许许多多的语气态度等等差别。这取决于我们交流的技巧，以及我们当时的“演技”，与目标并没有太大的关系。

这就是问题所在，许多人只盯着目标，认为只要目标正义，技巧不需要重视，目标一定能得到现实。但现实的残酷无情会告诉你，即便最合理的目标，如果缺乏一个良性的相对应的过程和聪明的技巧，也会成为一只折翼的天使，突然从天空中掉落下来。

“满足需求”通常比“提升质量”更有效

销售的过程说白了就是卖家“忽悠”买家的过程，忽悠得好，买家掏腰包；忽悠不好，顾客就会拍屁股走人。但是很多时候，销售人员的忽悠都以溃败而告终。无论如何提升服务质量，顾客总是有百般奇怪而且意想不到的要求；无论商品的价格降得多低，顾客总是觉得价格充满了“欺骗”。很多销售员都面临着“热脸贴冷屁股”的尴尬，似乎不管怎么做，顾客总是一脸漠然。

很简单，无论你的产品质量多好，顾客不需要，就不会埋单。让顾客从“不需要”到“不需要也买”，销售人员就完成了满足顾客需求的过程。

研究发现，大部分顾客在选购商品之前，并没有计划过想要买些什么，购物行为具有一定的盲目性、随意性。当销售人员笑脸相问“请问您需要什么”的时候，换来的通常是“我随便看看”。很多人的“随便看看”都是闲逛，瞎逛，但逛完后却“战利品”丰富，虽然大多数商品都不是自己

需要的。事实是，顾客有时候需要的并不是商品本身，而是一次愉快的购物体验。这就是说，不管顾客是否想要购买商品，只要他们进了门店，对销售员来说就有机会。

那么，怎样才能打动顾客，让他决定买你的商品呢？

首先，全面的知识储备。销售员必须要了解产品，能够对产品进行充分的知识讲解，包括产品的功能、类型、优势等等方面，让顾客觉得这件商品是他所需要的，不买他就是“脑子进水”了。

其次，对答顾客的各种“问题”。销售员在做商品说明解说时，一定要有技巧，语言要准确到位，能够准确地提供客户想知道的信息，不能啰嗦。

在最短的时间内满足顾客的需求，是销售致胜的关键要素。即使面对相同的产品，不同的顾客对其的需求不同，对产品的诉求点也不相同，销售员要具备快速找出顾客购买需求的能力。

什么样的方法是适合你的？

面临重大抉择的时候，人们总会反复地衡量自己的目标和方法，虽然听取了无数人的建议，却总是无法做出决定。这类人缺乏见解，因为不清楚什么样的方法适合自己。

对一个人来说，最凄惨的结局是“死不瞑目”。惨败后，连死因是什么都不知道。输在某些方法，却找不出原因，这样的人充斥身边，他们或许是你的同事，抑或正好是你自己。

现在，静下心来马上为自己做一次全面的检讨：我应该采取哪种策略？

有些人活得风生水起，取得了成功，我是不是就应该学习他呢？

假如我更改某些性格，是不是就能变得更为顺利？

问题一再地发生在我的身上，是我没有按照书本的要求去做，还是我缺乏一些抵抗洗脑、保持独立自我的能力？

做事就像穿一只鞋，不论什么样的鞋，最重要的是合脚；做事就像中国缘不论什么样的姻缘，最美妙的是和谐。中国人常讲“和谐”这个词，其实就是方法与目的的统一。世界上同样也有很多很好的鞋，有许多理想和目标都不是错误的，没有谁只能选择一种人生的方向和生存的方式，但要看你采取的方法是否正确。

就如同穿鞋一样，要看一看适不适合你的脚。为我们选择一双合脚的鞋，才能走更远的路。这是聪明地生活的最佳方式，要全方位地考量我们的收入、地位、健康，以及更重要的文化、信仰、价值观和与众不同的个性。

戴上一件仁义的面具

你可以将它戴在心里，这是我希望看到的，尽管有 99% 甚至更多的人只是把它戴在了脸上。无疑，他们中的大多数也获得了成功。

这是发生在英国的一个真实故事。

有位无儿无女的孤独老人，由于疾病缠身无人照顾，他决定搬到养老院去。老人有一所漂亮的住宅，他宣布要将它出售。有意购买者闻讯蜂拥而至。虽然老人提出的底价只有 8 万英镑，但是很快有人将它炒到了 10 万英镑。住宅的价格不断攀升，老人却因此陷入了愁苦。如果不是因为自己的身体状况，他是绝对不会卖掉这栋陪他度过大半生的住宅的。

这时候，一个衣着朴素的年轻人来到了老人的跟前。他俯下身，低声对老人说：“先生，我也很想买下这栋住宅，可是我只有 1 万英镑。如果您愿意把住宅卖给我，我保证会让您依旧生活在

这里，每天和我一起喝茶、读报、散步，我会让您每天都很快乐——请您相信我，我会用整颗心来照顾您！”

老人最终把住宅以1万英镑的价钱卖给了他。

欲望和目的不一定要通过冷酷的“厮杀”来达到，如果有第二种方法，坦诚是最安全高效的手段。

在这个世界上，我发现有三种不需要学手段的人。也许就在你的身边，可能你从未注意过。第一种是真诚的人，他们真诚到不需要手段的掩饰；第二种是笨人，他们笨到不知道怎么运用手段；第三种则是那些毫不在乎得失的人，他们因为不在乎，所以也就不屑于去做任何多余的事情，这种人是真正强大的人。

从古至今，所有的对人处事的方法归结起来，大致可以分成两种：相信手段和相信坦诚。这二者并非完全相反的路线，因为坦诚也可以是一种手段。“仁义”哪怕只是一件面具，戴在脸上时间长了，也会让你的内外全都散发真诚和坦荡的光芒。

尊奉坦诚的人，并不是无私的圣人，他们对事情也有企图，只不过依靠坦诚的方式得以实现。

我经常问一些参与者：你会坦诚地面对突发问题吗？会不会展示你的真实想法，并且光明正大地洽谈条件以及进行利益的交换？

很多人对我回答：“我从不说谎，真的，我喜欢让自己善良和坦诚一些。”人们总是这样说，我从不说谎，但当我们开始扪心问自己：“你一辈子真的没说过一句谎言吗？”这时，多数人就会沉默了。做到完全的坦诚这很难，但事实证明，追求事情的成功，做到尽可能地仁义和坦诚，才是最佳的策略。

有一个公司经理，经营上遇到了困难。但是，这个经理从来不与员工说实话，工资都难以发出来了，他还在和员工强调公司的发展规划前景。

当员工问到“薪水”的问题时，经理就采取“以拖为上”的战术，并每次都找出很多搪塞的理由。

结果是：这家公司的员工，一个又一个地“跳槽”离开，另觅高就。他的公司自然很快就倒闭了，这位经理也贫困如洗，生活变得越来越艰辛，最后只能去给人打工。这证明他没有管理一家公司的能力。

另一家公司也遇到了同样的困难，但这个经理的做法却相反。首先，他召集所有的员工，告诉他们，公司遇到了前所未有的困难。而且，他承认自己在经营上的一些失误，坦诚地交代的了自己的责任，并且告诉员工，现在，他一个人的力量，已经不足以让公司渡过难关。所以，他希望所有的员工和他共同努力，并且提出了一个切实可行的方案。

当然，他也同时申明，如果有人愿意走，他也决不强留，并且薪水不扣一分。他会给予离职员工足够的补偿，绝不拖延。

结果是，每个员工都留下了。并且，每个人都像担负了一个神圣的职责，千方百计为公司着想，一起努力解决面临的问题。很快公司的管理走上了正轨，逐渐地摆脱了危机。

同样的情况，结果却不一样，难道不让人深思吗？由此可见，即便需要让别人承担某些损失，坦诚和仁义的方法也比掩盖和拖延更有效果。

在去美国之前，我曾在国内做过一阵产品直销员。那是我非常年轻的时候，大约在 90 年代的末期，直销进入中国不久，许多人刚开始从事这个行业。

我当时就手提着商品，挨门挨户地推销，多数的“直销员”为了博取别人的信任，骗开居民的房门，有人说自己是学生实习，有人说自己是搞一项广告调查的。并且，这类“谎言”还在公司的“培训会”上大加宣扬。

但我从来不这么做，不管进谁的家门，我敲门时就首先告诉别人：“您好，我是来推销一件产品的，它属于哪一种类型，大体有什么作用……”

然后请求对方给我五分钟的时间，让我介绍完毕。如果对方拒绝开门，我就直接离开，再也不会打扰。

奇怪的是，我的业绩在公司一直排名榜首，没人可以超过我。我从不采取任何欺骗的手段，而是先告诉来意，坦诚告诉客户我的目的。但也正因为此，我才取得了客户的信任，他们觉得我与众不同。

这表明，对于自己的目的从不讳言的人，更容易取得人们的信任。即便你有利益的需求，甚至你的行为本质上就是一种交易，人们也容易接受，因为你的方式值得人们付出信赖。

制定你的经济和管理策略

我们当然不必去计算任何一件事的投入产出，但需要拟定自己的整体经济战略，在生活中，去控制花钱和布施的力度。

聪明人时而慈善，时而又抠门无比。在花钱的时候，他们看重的不是数字的大小；而是去关注“值不值”，以及这件东西和这件事情的最终价值。

高盛公司的一位副总裁曾让我大开眼界，上午在批准一项 2000 万美元的生意时他眼睛都不眨一下，下午却因为下属在路上多花掉了 5 美元就命令他立即辞职。

他说：“钱在我眼里是一杆秤，除了良心、家庭和生命，任何东西都可以在上面衡量。”

先学会看人，再去用人

每个组织都要有而且必须有一些看人很准的高手，但是很少有人重视和囤积这类高手，并以他们为核心，建立一种人才制度。很多企业总是无法留住人才或者培养不出人才，就是因为缺乏合理的人才机制。换句话说，这类企业缺乏会“看人”的大师，对人才缺乏了解和掌握，致使人才无法得到最合理的利用，潜能得不到开发甚至被埋没。

一个人的能力只有被准确地判断和定位，才会使其得到最全面的提升和发展。

要学会看人，首先就要学会观察。你会发现那些人才管理大师，他们“看人”的本领通常比普通管理者更加精准。他们会通过员工的个性、技能、交际能力、执行力等等各方面进行比较，从而得出科学准确的结论，就像明确的数据报表一样。因为他们能够克服各种偏见和心理障碍，从而做出客观的判断。

管理者要不断地通过练习、模仿、学习获得这种技能，只有先学会了“看人”，才能更好地用人。

怎样识人，看人？方法有很多，但最基本的原则大体有三条：

看他的关系圈 看一个人的身价和追求，我们可以看一看他的对手都是什么层次的人。如果你想看清一个人的底牌和实力，则可以观察一下他的关系圈，看看他有什么样的朋友。

看他的行为举止 看一个人在周围人眼中的形象、名声，则大体可以看出他为人处世的方式。如果你想看一个人的心术是什么样的，则可以观察一下他的眼神和他在与你说话时的表情。

看他的外在 他的鞋子、衣服以及他对于文化的观察和他的生活追求。

普通的 CEO 会花费大量的时间和精力在财务和战略目标上，自己殚精竭虑、呕心沥血，耗费所有的资源为公司谋划未来；而开明的 CEO 则着眼

于让别人帮助自己实现未来,他们的首要目标是培养、利用“适合”的人才,所以,他们的大多数时间都躺在舒适的沙滩椅上晒太阳。

培养一批管理大师,创建适合人才管理成长的文化环境,这才是公司发展的长远之道。他们的存在,会让你少花至少 1/4 的时间去发掘和培养其他领导人才。

在通用电气和宝洁公司,该比率接近了 40%,这是一个惊人的数字,几乎可以告诉你,发现和提拔人才,决定着一家公司的命运。

什么,你还在幻想着投入一笔资金来改善你的公司吗?那我可以通知你,在数月后的某一天,你有很大的可能性会处于逃避债务的焦虑中,假如你不懂得如何使用这笔钱,且手下也没有此类人才的话。

请相信自己明天就会一无所有!

我经常在深夜倒上一杯酒,坐在露台,看着天空,然后问我自己:如果明天睁开眼睛,你一无所有,从此被整个世界孤立,你会怎么样?我在等待你们的答案。

“如果明天睁开眼睛,你发现自己已经一无所有:没有钱,没有食物,没有朋友,更没有工作和家庭;整个世界对于你来说,除了陌生还是陌生;你不知道下一步该做什么,该往哪里去,你会怎么办?”

“你,现在立刻濒临于生活的绝境,在与上一秒的幸福之间没有任何容你思考的转换和过渡!”

“你,应该怎么办?”

不要在乎已经得到的东西,让自己变得慷慨和大方。只要你愿意,什么都可以送出去。它们一定能够回来,加倍偿还你的付出。

拥有放下的心态,就能征服全世界。

事实上，这是人们最缺少的品质，而正因此，人们也容易被洗脑，因为每个人都不想放弃所有，只想得到更多。人们在乎银行存款，盯着房产和汽车，被名牌衣物和流行元素所吸引。越来越多的人成了名利的俘虏，相信了商家的说辞，成了广告的奴隶。

所以，他们每天都在被洗脑。

永远不要在乎名利和金钱，只需要将这些东西视作一种实现理想的工具就可以了。然后你就能够轻装上路。

不在乎财富，你才能拥有财富。

不在乎已经拥有的东西，你才不会很快地把它们失去！

如果说，赚钱和对于名声的获取，体现了一个人的能力，那么，如何使用和如何看待金钱，则反映了他真正的智慧。

当我在讲到这个话题时，经常有很多人觉得奇怪，他们问我：“花钱还需要智慧吗？”没错，看起来，花钱是不需要智慧的，如果名利在手，何必珍惜？许多人觉得，生命是如此短暂，这个世界已经给我们提供了太多的消费渠道，商店里琳琅满目的商品在热情地召唤我们，媒体上触目可及的广告又为我们提供了选择和参考。如果不重视名利，不拿钱去消费，不及时享乐，我赚这么多钱的目的是什么呢？

但我要你知道的是，改善物质生活并不是花钱的唯一途径，更不是使财富发挥更大效用的最佳方案。世界上有很多富有的人，但既富有又能为人敬重的却不多。原因是什么呢？主要就是取决于他们如何使用自己的财富。

不懂得如何使用财富的人，他们被各类营销洗脑的程度相当严重；他们即便拥有了亿万家财，也没有跳出这个洗脑的环境。许多人都珍爱金钱超过了生命。即使拥有再多，他们依然舍不得以财富去帮助他人，不但舍不得造福社会，也舍不得给家人使用，甚至舍不得给自己享用。

当这类人突然破产、一无所有时，就极易产生不可控制的悲剧。守

护钱财的态度非常愚蠢，当金钱不能发挥它应有的作用时，就如同没有意义的纸片和数字。

对于这个话题，艾伯特曾经总结说：“追求财富的增长，不是为了满足我们一己的贪欲，而是为了要得到一种行善的工具。”只有将财富当作“行善的工具”去追求，才能使财富发挥出更大的作用。当我们拥有这种态度时，就能无形中增加自己对于金钱的吸引力，使得财富如同上游之水，不可抑制地向你的方向奔流而来。

小测试

你是否是最受各大公司欢迎的经理人?

MIND CONTROL

1. 身边有三分之一的亲友表示，你自从进入这家公司后判若两人，而你则认为这正反映了你的进步。
2. 在商店里给儿子买衣服，发现选择的颜色竟然是公司的“标准色”。
3. 在 KTV 唱歌，忽然觉得自己唱的最拿手的是公司的企业之歌。
4. 结婚纪念日，喝了半瓶红酒以后，你对妻子说：我要能有张总一半的成就，该有多好！
5. 给新员工分享心得，你真诚地感慨道：我觉得当初看到公司招聘的那张报纸，是上天赐予的“缘分”。
6. 在教育孩子时，你想到了公司推行的管理制度，你觉得，这制度能成功改变自己，或许也能改变这个“顽劣”的孩子。
7. 你和客户争吵，你认为对方不把会议简报寄送给你是非常无理的行为，因为在你的企业中，会议简报就是决议。
8. 生活中，你的应变能力逐渐下降，即使是一点琐事，你也希望可以随后开会探讨，并按照“流程”解决。
9. 公司里有人认为，即使大家都辞职了，你都不会走，还会容忍降薪，尽管你并不是股东。

10. 你只学习公司需要的技能，哪怕那些知识局限性很强，可能永远都不会在其他地方用到。

11. 被动离职以后，你很久无法开始新的工作，发现自己无法和新的企业“兼容”。

12. 面对一个客户，对方竟然根据你的提案方式断定你出自哪家企业，并且刚好正确。

如果你通过了这项测试，我们要恭喜你，因为你已经是一位最受欢迎的经理人才了。但与此同时，我们也可以肯定，你被“洗脑”了。

洗脑术

MIND CONTROL

●“洗脑术”起源于苏联心理学家、诺贝尔奖得主巴甫洛夫的一次“动物条件反射”实验。在实验中，给狗吃东西的时候摇铃铛，几次之后，即便没有食物只有铃声，狗也会分泌唾液；后来同样的试验运用在人的身上：让一个小男孩说出数字4或只是心里想着4，就奖励他最喜欢的蛋糕。几次下来，问他8除以2等于几时，答案还没说出来，口水先流了出来。也就是从理论上来说，“条件反射实验”可以重构人的大脑，从而在不施加外表可见的暴行的条件下，根本性地改变一个人的思想，使之成为傀儡和无法自控的机器。

●“洗脑”分为政治洗脑、经济洗脑和宗教洗脑，洗脑方式有感官剥夺、潜意识植入、催眠术、精神分析、电击、脑前叶白质切除术等。同时“洗脑”又分为不同的几个层次，它像一切事物一样，有低级、中级和高级的差别。这其中，最差的洗脑是用拙劣的手法强迫人们忘记内心认为正确的东西。最高级别的洗脑，是输入让人膜拜的信仰，变为群体的信仰，没有人会拒绝信仰，除非他不明白什么是信仰。

●我们知道，历史上的一些民族叛徒，他们并不缺少金钱。这或许是过于宏大的主题，但作为一种佐证却十分恰当。有些富人为了什么背叛自己的国家？当我们研究此类案例时发现了一个十分有趣的现象，在“卖主求荣”背叛国家或出卖祖国的人当中，对于名利的追求只占少得可怜的一部分原因，“思维”或“信仰”的原因往往占到了很大的一部分。

●任何生命个体与国家个体之间，都存着某种思维的类似。换句话说，国家思维正是个体思维的集合体。两者之间，只有洗脑的领域不同，在本质上没有什么两样。就像在我眼里，一名中东恐怖分子的招供和让一名来自俄罗斯的间谍反水并没有什么本质的不同，虽然他们来自不同的文化和国家，与美国人的利益需求千差万别，但在审讯技巧和洗脑的流程上，从来不会有重大的差异。

●几乎没有人相信，自己正在受到另一些人的心灵控制。这是因为少有人了解潜意识沟通和意象灌输的工作模式，而这正是我们及某些高端洗脑者的拿手好戏！在这个世界上，没有一种意象不是经过催眠的意象。如果你有幸走进客户的大脑，进入他的潜意识，并且详细地浏览到里面那些丰富的内容，你就能看到“思维的真相”。

上架建议：人际交往·励志读物

ISBN 978-7-5399-5962-7



9 787539 959627 >

定价：35.00元

洗脑术

PDG